

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**UVEDBA KONCEPTA STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH  
POSLOVNEGA PROCESA V ZAVAROVALNICI TRIGLAV**

**Ljubljana, januar 2005**

**GORAN ŽIBRIK**

## **IZJAVA**

Študent/ka Goran Žibrik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Dr. Aljoše Valentinčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                 | <b>1</b>  |
| <b>1. STROŠKI PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA.....</b>                                          | <b>2</b>  |
| 1.1. NASTANEK METODE RAZPOREJANJA STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA .....                | 2         |
| 1.1.1. Rast posrednih stroškov .....                                                              | 3         |
| 1.1.2. Spremembe v naravi posrednih stroškov .....                                                | 3         |
| 1.1.3. Zmanjševanje stroškov dela v celotnih stroških.....                                        | 4         |
| 1.2. OMEJITVE TRADICIONALNIH METOD RAZPOREJANJA POSREDNIH STROŠKOV .....                          | 5         |
| 1.2.1. Vpliv obsega proizvodnje na razporejanje posrednih stroškov.....                           | 5         |
| 1.2.2. Vpliv stroškovne intenzivnosti poslovnih učinkov na razporejanje posrednih stroškov ...    | 5         |
| 1.2.3. Prednosti metode SAPP pred tradicionalnimi metodami razporejanja splošnih stroškov .       | 6         |
| 1.2.4. Zakaj podjetja ne uporabljajo SAPP sistema kljub vsem njegovim prednostim? .....           | 7         |
| 1.3. PRIMER IZRAČUNA PO TRADICIONALNI METODI IN METODI RAZPOREJANJA STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH ..... | 8         |
| 1.3.1. Kratek prikaz tovarne svinčnikov in njenih finančnih rezultatov po tradicionalni metodi    | 8         |
| 1.3.2. Prikaz razporejanja stroškov po metodi SAPP.....                                           | 9         |
| 1.3.3. Analiza dobičkonosnosti na podlagi rezultatov, pridobljenih s SAPP metodo.....             | 14        |
| 1.3.4. Ukrepanje na podlagi rezultatov metode SAPP .....                                          | 16        |
| 1.4. RAZLIKA MED PORABO VIROV IN ZAGOTAVLJANJEM VIROV.....                                        | 18        |
| <b>2. PRIKAZ UVAJANJA SAPP SISTEMA V ZAVAROVALNICO TRIGLAV V PRAKSI .....</b>                     | <b>19</b> |
| 2.1. PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA ZAVAROVALNIŠKEGA TRGA IN ZAVAROVALNICE TRIGLAV.....                 | 19        |
| 2.1.1. Zavarovalnica Triglav - Območna enota Murska Sobota .....                                  | 21        |
| 2.2. UVEDBA SISTEMA SAPP V ZAVAROVALNICI TRIGLAV .....                                            | 22        |
| 2.2.1. Pregled in potrditev potreb organizacije in določitev proizvodov .....                     | 23        |
| 2.2.2. Določitev aktivnosti v Zavarovalnici Triglav .....                                         | 23        |
| 2.2.3. Določitev meril aktivnosti .....                                                           | 24        |
| 2.2.4. Določitev strank in skupin strank.....                                                     | 25        |
| 2.2.5. Začetek zbiranja podatkov .....                                                            | 25        |
| 2.2.6. Določitev pogojev in karakteristik poročanja .....                                         | 25        |
| 2.3. PRIKAZ INFORMACIJSKE PODPORE SISTEMU SAPP V ZAVAROVALNICI TRIGLAV .....                      | 26        |
| 2.3.1. Vmesnik za samopopisovanje rabe časa zaposlenih .....                                      | 26        |
| 2.3.2. Vmesnik za vnos ostalih podatkov.....                                                      | 27        |
| 2.3.3. Vmesnik za izračun rezultata po metodi SAPP .....                                          | 27        |
| 2.3.4. Vmesnik za prikaz rezultatov .....                                                         | 27        |
| <b>3. PREGLED REZULTATOV OPAZOVANJ IN MOŽNOSTI UKREPANJ TER NJIHOVA IZVEDBA.....</b>              | <b>27</b> |
| 3.1. PREGLED REZULTATOV.....                                                                      | 27        |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.1. Izračun stopnje prispevka zavarovalnih vrst za kritje stroškov ostalih aktivnosti ..... | 28        |
| 3.1.2. Analiza dobičkonosnosti zavarovalnice po nivoju prispevkov .....                        | 30        |
| 3.2. PREGLED MOŽNOSTI UKREPANJA NA PODLAGI REZULTATOV, PRIDOBLENIH Z METODO SAPP ..            | 31        |
| 3.2.1. Activity-based management (ABM) .....                                                   | 31        |
| 3.2.2. Pregled možnosti ukrepov .....                                                          | 31        |
| 3.3. PREDLOG UKREPOV .....                                                                     | 34        |
| 3.3.1. Zavarovanje živali .....                                                                | 34        |
| 3.3.2. Zavarovanje stanovanjskih premičnin .....                                               | 35        |
| 3.4. IZVEDBA UKREPOV .....                                                                     | 37        |
| <b>SKLEP .....</b>                                                                             | <b>38</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>                                                                        | <b>40</b> |
| <b>VIRI .....</b>                                                                              | <b>41</b> |
| <b>SLOVARČEK</b>                                                                               |           |
| <b>PRILOGE</b>                                                                                 |           |

## UVOD

Ena izmed najpomembnejših poslovnih veščin podjetja je učinkovito obvladovanje poslovnih stroškov. Podjetja v praksi potrebujejo kvalitetne informacije, da bi lahko učinkovito in premišljeno izpeljala zniževanje stroškov. Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (v nadaljevanju: SAPP) je lahko za podjetje, če ga razume in pravilno uporablja, dober informacijski vir pri podpori k odločanju.

SAPP se je razvil v osemdesetih letih dvajsetega stoletja, kot odgovor na nezmožnost tradicionalnih metod razporejanja stroškov, da managementu podjetij prikaže relevantne informacije o stroških. V zahodnih državah (tam ga poznajo pod imenom Activity-based costing, krajše ABC) je hitro postal zelo priljubljen, saj ga je uvedlo veliko podjetij, ki so menila, da bodo z njegovo pomočjo lahko odpravila vse težave. Vsa pri tem niso uspela, vendar se je SAPP vseeno uveljavil in se obdržal v poslovnem svetu.

Tudi slovenska podjetja imajo s previsokimi stroški poslovanja veliko težav. Izjema niso niti slovenske zavarovalnice, med njimi tudi naša največja - Zavarovalnica Triglav. Cilj te diplomske naloge je predstaviti projekt uvajanja sistema SAPP v Zavarovalnici Triglav, kjer so se odločili, da bodo stroške poslovanja poskušali znižati tudi s pomočjo tega sistema.

Diplomska naloga je razdeljena v tri poglavja. V prvem poglavju, ki je najdaljše in od vseh najbolj teoretično naravnano, bomo predvsem na različnih primerih predstavili nastanek koncepta SAPP zaradi sprememb v okolju in načinu poslovanja. Temu bo sledil prikaz omejitev tradicionalnih metod razporejanja stroškov, poglavje pa bomo zaključili s primerom koncepta SAPP, ki bo zaokrožen z analizo rezultatov in s predstavitvijo možnih ukrepov na podlagi take analize.

Naslednji dve poglavji sta med sabo vsebinsko povezani, obe pa teoretično podlago črpata iz prvega poglavja. V drugem poglavju bomo najprej na kratko predstavili slovenski zavarovalni trg, Zavarovalnico Triglav in območno enoto Murska Sobota, kjer so uvajali koncept SAPP. Poglavje je v nadaljevanju naravnano zelo praktično, saj predstavlja uvajanje SAPP v Zavarovalnici Triglav kot proces, ki poteka v večih zaporednih korakih. Iz tega poglavja je tudi najbolj razvidno, kakšen sistem SAPP je uveden v Zavarovalnici Triglav. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi nekaterih rezultatov iz projekta SAPP ter predlogom za ukrepanje na podlagi teh rezultatov.

## **1. Stroški po aktivnostih poslovnega procesa**

### **1.1. Nastanek metode razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa**

Raziskave med podjetji so pokazale, da jih večina uporablja vprašljive informacije kot podlago za odločanje (Drury, 1994, str. 274). S tem mislimo na to, da je veliko poslovnih odločitev namreč sprejetih na podlagi računovodskih izračunov, ki so v bistvu namenjeni poročanju zunanjim uporabnikom, kot so delničarji, davčna uprava itd. Stroški proizvodov so v teh poročilih razporejeni po tradicionalni metodi polnih stroškov, ki omogoča zadovoljivo poročanje zunanjim uporabnikom, kot podlaga za poslovno odločanje notranjih uporabnikov teh informacij (managerjev, zaposlenih v podjetjih itd.) pa je ta metoda v veliko primerih neprimerna.

Razlog za neprimernost te metode je precej preprost. Tradicionalne metode namreč vedno uporabljajo količinske mere, kot sta neposredno delo ali poraba materiala, kot ključ, s katerim nato na stroškovne nosilce razporejajo posredne stroške (overhead) ali pa uporabijo neko arbitrarno osnovo za razdelitev teh stroškov. Ključi za razdelitev posrednih stroškov so v tradicionalnih metodah nastavljeni tako, da predpostavljajo, da stroškovni nosilci trošijo vse posredne stroške v enakem razmerju (proporcionalno), kot se za njih porabi neposrednega dela ali materiala (Drury, 1996, str. 294).

Tradicionalne metode razporejanja posrednih stroškov so se razvile pred več desetletji in so bile v uporabi večino 20. stoletja. Lahko bi rekli, da je bila v tistem času povezanost količine proizvodnje in posrednih stroškov še približno linearna in zaradi tega tradicionalne metode razporejanja stroškov niso dajale preveč izkrivljenih rezultatov. Poslovanje podjetij in poslovno okolje nasploh se je medtem močno spremenilo, stroškovno računovodstvo pa je bilo eden redkih vidikov poslovanja, ki ni sledilo temu hitremu razvoju (Džajić, 1999, str. 45; Forrest, 1996, str. 303). Tekavčič in Šink (2002, str. 105-117) v svoji raziskavi o uporabi upravljaljskih orodij za obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih ugotavljata, da le 20,7% velikih ter 8,1% malih in srednje velikih podjetij uporablja ali uvaja SAPP, kar 54,7% malih in srednje velikih podjetij ter 19,8% velikih podjetij pa s SAPP sploh ni seznanjenih.

V sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja je veliko managerjev in računovodij začelo jemati rezultate razporejanja posrednih stroškov, dobljenih s tradicionalno metodo, z določeno rezervo. Svoje dvome o tradicionalnih metodah razporejanja posrednih stroškov je v svojih delih izrazilo tudi kar nekaj uglednih akademikov (Kaplan, Johnson in Kaplan, Shank in Govindarajan, Cooper). Trije glavni dejavniki, ki so največ prispevali k njihovim dvomom, so naslednji (Innes in Mitchell, 1993, str. 54):

- rast posrednih stroškov;

- spremembe v naravi posrednih stroškov;
- zmanjšanje deleža stroškov neposrednega dela v celotnih stroških.

### 1.1.1. Rast posrednih stroškov

Posredni stroški so v strukturi celotnih stroškov skozi čas narasli tako v absolutnem znesku kot v relativnem obsegu. Posredni stroški so v mnogih sektorjih že dosegli najvišji delež med vsemi skupinami stroškov. Njihova rast je posledica mnogih dejavnikov, med njimi pa bi lahko izpostavili avtomatizacijo proizvodnje in rast marketinških stroškov, kar povzroča, da se težišče od stroškov dela seli na posredne stroške (Innes in Mitchell, 1993, str. 55).

### 1.1.2. Spremembe v naravi posrednih stroškov

Posredni stroški so se skozi čas spremenili. V preteklosti so se ti stroški nanašali predvsem na tip stroškov, ki so nastali ob podpori proizvodnji (npr. stroški ogrevanja stavb), dandanes pa ti stroški nastajajo zaradi naraščajoče kompleksnosti in različnosti proizvodov ter zagotavljanja njihove kvalitete. Ta vidik dosti bolje pojasnjuje njihovo hitro rast kot pa rast obsega proizvodnje.

Povečevanje fleksibilnosti proizvodnje, naraščajoč pomen razvoja in vstopanja na trg z novimi proizvodi, skupaj s spremembami, pogojenimi z življenjskim ciklom proizvoda, razširitev asortimana, prilagajanje izdelkov kupcem (customization), zmanjševanje zalog itn. so termini, ki so povezani z danes uveljavljenim statusom "world class" proizvajalca. Vse zgoraj naštet stvari povzročajo potrebo po dodatnih virih, kar povzroča hitro rast posrednih stroškov. Miller in Vollman te spremembe opredelita kot nove "transakcije", ki jih podjetja morajo opravljati, da ostanejo konkurenčna.<sup>1</sup> Delita jih v štiri skupine (Innes in Mitchell, 1993, str. 55 - 56):

- **logistične transakcije** vsebujejo učinkovito ravnanje s surovinami in izdelki ter njihovo sledenje v proizvodni proces in iz njega;
- **uravnotežnostne transakcije** zajemajo uravnoteženje surovin z naraščajoče kompleksnimi proizvodnimi procesi, kjer morajo surovine biti na voljo, ko in kjer jih podjetje potrebuje. Ta tip transakcij dobro opisuje "just-in-time" koncept proizvodnje;
- **transakcije, povezane s kvaliteto** zagotavljajo, da so proizvodi v skladu z zahtevanimi specifikacijami in da ustrezajo povpraševanju na trgu;
- **transakcije sprememb** izvirajo iz potrebe podjetij po fleksibilnosti, še posebej v odnosu do zahtev strank, zadevajo pa ukvarjanje s spremembami v oblikovanju proizvodov, z razporejanjem proizvodnje, z nabavo surovin ter s spremembami proizvodnih metod.

---

<sup>1</sup> Miller in Vollman sta te transakcije opredelila leta 1985, ko terminologija za SAPP še ni bila razvita. Dandanes uporabljamo namesto besede transakcija besedo aktivnost (Innes in Mitchell, 1993, str. 55 - 56).

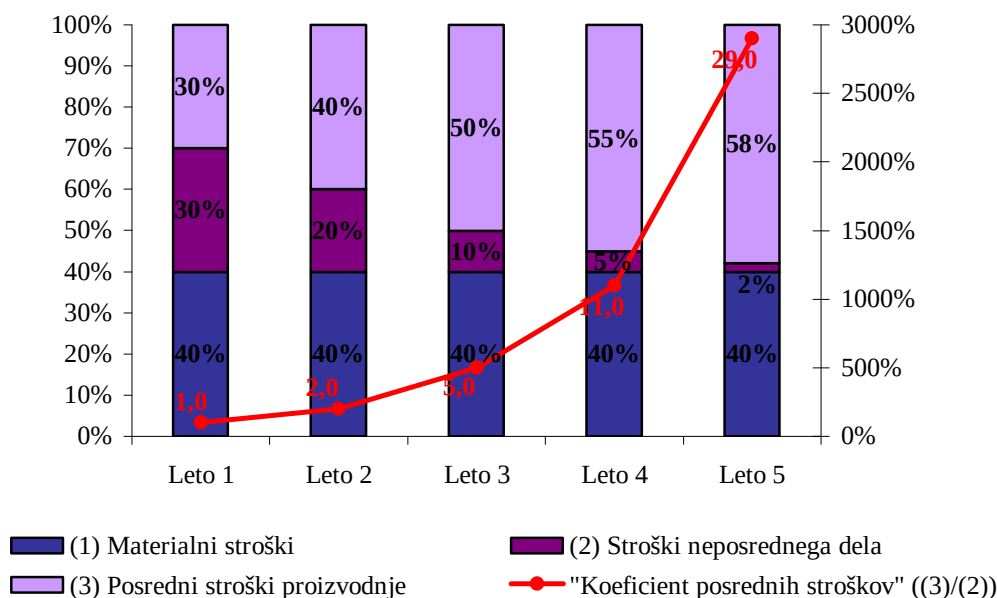
Rast obsega teh transakcij oziroma aktivnosti je glavni dejavnik rasti posrednih stroškov in s tem tudi celotnih stroškov podjetja, podjetja pa jih opravljajo, ker menijo, da te transakcije doprinašajo izboljšave v obliki fleksibilnega, učinkovitega in konkurenčnega poslovanja.

### 1.1.3. Zmanjševanje stroškov dela v celotnih stroških

Stroški neposrednega dela se v poslovanju podjetij zmanjšujejo tako v absolutnem kot relativnem obsegu. V nekaterih sektorjih dosegajo le še pet odstotkov celotnih stroškov (Innes in Mitchell, 1993, str. 56). Ker pa podjetja za razporejanje posrednih stroškov kot razdelitveni ključ uporabljajo prav neposredno delo, se s tem na zelo visoko raven poveča koeficient, s katerim razdeljujemo posredne stroške (overhead rate). Če npr. v nekem letu stroški neposrednega dela dosegajo 10 odstotkov celotnih stroškov, posredni stroški pa 50 odstotkov, znaša koeficient 5. Če se stroški dela nadalje zmanjšajo na le 5 odstotkov, posredni stroški pa se povečajo na 55 odstotkov, se koeficient poveča na 11. Zato že najmanjša napaka meritev dela povzroči velike nepravilnosti pri razporejanju posrednih stroškov (glej sliko spodaj, leto 3 in 4).

Uporaba neposrednega dela kot razdelitvenega ključa je dvomljiva tudi zato, ker je poraba dela merljiva spremenljivka in kot taka primerna za situacijo, kjer je povečanje obsega proizvodnje glavni dejavnik za povečanje posrednih stroškov. Kot smo že povedali prej, so za njihovo rast v današnjem času bolj pomembni ostali dejavniki in bi zato za njihovo delitev bila primernejša kaka druga osnova (Innes in Mitchell, 1993, str. 56-57).

**Slika 1: Vpliv zmanjšanja stroškov neposrednega dela na "koeficient posrednih stroškov"**



Vir: Innes in Mitchell, 1993, str. 57.



## **1.2. Omejitve tradicionalnih metod razporejanja posrednih stroškov**

### **1.2.1. Vpliv obsega proizvodnje na razporejanje posrednih stroškov**

Izkrivljenost rezultatov tradicionalnih metod razporejanja stroškov se najbolj odraža v podjetjih, ki proizvajajo raznovrstne proizvode, katerih kompleksnost in obseg proizvodnje se poleg tega tudi močno spreminjata. To lahko ponazorimo na namišljenem primeru dveh tovarn svinčnikov (povzeto po Drury, 1996, str. 294 - 295). Tovarni imata enako kapaciteto in sta enako kapitalsko opremljeni, razlikujeta pa se po tem, da prva tovarna proizvaja samo modre svinčnike, katerih proizvede milijon na leto, druga tovarna, ki prav tako proizvaja modre svinčnike, vendar le sto tisoč na leto, pa poleg tega pa proizvaja še veliko svinčnikov drugih barv, kot so črni, rdeči, zeleni itn. Druga tovarna prav tako proizvede milijon svinčnikov na leto, le da jih proizvede v tisoč različicah, v serijah od sto do sto tisoč kosov (Drury, 1996, str. 294).

Prva tovarna ima enostaven proizvodni proces in potrebuje omejen obseg podpornih aktivnosti. V nasprotju z njo pa rabi druga tovarna veliko podpornih aktivnosti. Tisoč različic proizvodov je treba razporediti skozi proizvodni proces, kar zahteva veliko zaposlenih, ki nastavljajo stroje, nabavljajo surovine, pregledujejo in pakirajo končne izdelke, itd. Stroški podpornih aktivnosti bodo torej veliko višji v drugi tovarni, čeprav obe tovarni na koncu proizvedeta enako količino svinčnikov s približno enakimi stroški materiala in neposrednega dela. Teh posrednih stroškov se torej s količino materiala in neposrednega dela ne da razložiti, kar pa še vedno počnejo mnoga podjetja (Drury, 1996, str. 294-295).

S tradicionalno metodo razporejanja posrednih stroškov bi namreč v drugi tovarni na vsak svinčnik razporedili enako količino posrednih stroškov in bi tako svinčniki, ki so narejeni v majhnih serijah na koncu imeli dodano enako višino proizvodnih stroškov na enoto, čeprav lahko že intuitivno ugotovimo, da svinčniki, narejeni v majhnih serijah povprašujejo po relativno večjih količinah podpornih aktivnosti in zato tudi povzročajo veliko več posrednih stroškov. Tradicionalne metode razporejanja stroškov torej podcenjujejo proizvodne stroške na enoto nizkoserijskih izdelkov in jih precenjujejo pri velikoserijskih izdelkih, s tem pa z velikoserijskimi izdelki v bistvu subvencionirajo nizkoserijske izdelke (Drury, 1996, str. 295).

### **1.2.2. Vpliv stroškovne intenzivnosti poslovnih učinkov na razporejanje posrednih stroškov**

Da bi še bolje prikazali kvalitativno razliko med tradicionalnimi metodami razporejanja stroškov in SAPP, bomo predstavili aktivnosti, katerih stroškov se ne da razložiti s količino porabljenega materiala ali neposrednega dela na enoto proizvoda. Primer take aktivnosti bi lahko bila nastavitev stroja, ki jo moramo opraviti vsakič, ko hočemo na neki proizvodni liniji narediti kak drug proizvod.

Vsakič, ko to naredimo, porabimo nekaj virov in v podjetju se to prikaže kot posredni strošek. Ta strošek je torej odvisen od števila spreminjanj nastavitev stroja in ne od tega, koliko proizvodov bomo proizvedli s spremenjenimi nastavitvami (Drury, 1996, str. 295).

Vzemimo, da je v nekem obdobju strošek spreminjanja nastavitev v neki namišljeni tovarni, ki proizvaja izdelek N (nizkoserijski) in izdelek V (visokoserijski) 12 milijonov SIT. Proizvodnja v tem obdobju je znašala 5.000 izdelkov N in 45.000 izdelkov V. Izdelek N se proizvaja v serijah po 500 kosov, izdelek V pa v serijah po 9.000 kosov, kar pomeni, da je bilo v tem obdobju za izdelavo potrebnih 10 proizvodnih serij za izdelek N in 5 serij za izdelek V.

Po tradicionalni metodi razporejanja stroškov bi za delitev stroška spreminjanja nastavitev med izdelka V in N za ključ uporabili opravljene neposredne delovne ali strojne ure. Če vzamemo, da proizvodnja obeh proizvodov potrebuje enako število delovnih ur, bi 10.8 milijona SIT ali 90 odstotkov ( $45.000/50.000$ ) stroškov pripisali izdelku V in 1.2 milijona SIT ali 10% stroškov ( $5.000/50.000$ ) izdelku N. Strošek nastavljanja stroja na enoto izdelka, bi bil tako v obeh primerih enak in bi znašal 240 SIT ( $10.8 \text{ mio}/45.000 = 1.2 \text{ mio}/5.000 = 240$ ) na enoto izdelka.

Pri metodi SAPP pa se posredni stroški na enoto proizvoda razporejajo na podlagi povpraševanja posameznega proizvoda po posamezni aktivnosti. Proizvod N, ki je stroškovno bolj intenziven, je porabil dve tretjini virov za nastavljanje stroja (10 od 15 nastavitev), medtem, ko jih je proizvod V le eno tretjino (5 od 15 nastavitev). Po metodi SAPP bi torej kar 8 milijonov SIT stroškov lahko razporedili na proizvod N, kar bi pomenilo, da strošek nastavljanja stroja po proizvedenem izdelku znaša kar 1.600 SIT ( $8.000.000/5.000$ , prej 240 SIT), na proizvod V pa samo 89 SIT ( $4.000.000/45.000$ ).

Problem lahko nastane, če podjetje na podlagi izkrivljene slike o proizvodnih stroških bazira svoje prodajne cene in proizvedene količine v prihodnosti. Tovarna bi na primer na trgu dosegala rahlo višje cene za nizkoserijski proizvod N in se na podlagi tega odločila, da mu bo v prihodnosti posvečala še več pozornosti, ker bi tradicionalna metoda razporejanja stroškov pokazala, da jim ti izdelki prinašajo višji dobiček na enoto. V resnici pa bi podjetje v primeru take odločitve verjetno dosegalo slabše rezultate, ker bi se posredni stroški le še zvišali. SAPP ponuja rešitev s tem, da razširi alokacijsko osnovo, s pomočjo katere, razporejamo posredne stroške in je tako boljša rešitev v primeru, ko hočemo prikazati, kako na razporejanje posrednih stroškov vpliva stroškovna intenzivnost poslovnih učinkov (Drury, 1996, str. 295).

### **1.2.3. Prednosti metode SAPP pred tradicionalnimi metodami razporejanja splošnih stroškov**

Če zaobjamemo vse povedano, je SAPP od tradicionalne metode razporejanja posrednih stroškov boljši, ker poudarja potrebo po jasnem razumevanju posrednih stroškov in tako skuša oceniti kaj

povzroča posredne stroške, kako se ti obnašajo in kako se to odraža na polni ceni proizvedenih proizvodov oziroma storitev.

SAPP namreč predvideva, da stroški in denarni izdatki nastanejo zaradi nabave virov ali resursov (delo, material, energija itd.), ki jih nato porabijo aktivnosti poslovnega procesa (nabava, proizvodnja, prodaja itd.), da bi tako nastali neki poslovni učinki (proizvodi in storitve). Drugače rečeno, SAPP predpostavlja, da stroške povzročajo aktivnosti, poslovni učinki pa ustvarjajo povpraševanje po aktivnostih. Ustvari se povezava med aktivnostmi in poslovnimi učinki s tem, da prenesemo stroške aktivnosti na proizvode glede na njihovo resnično porabo teh aktivnosti. SAPP ugotavlja, da je za boljšo informiranost, ki omogoča kvalitetnejše odločitve pomembno, da podjetja poznajo:

- dejavnike, ki ženejo povpraševanje po aktivnostih;
- stroške posameznih aktivnosti;
- in kako so le-te povezane s poslovnimi učinki.

#### **1.2.4. Zakaj podjetja ne uporabljajo SAPP sistema kljub vsem njegovim prednostim?**

Ker so posredni stroški v preteklosti predstavljali le majhen del celotnih stroškov, tradicionalne metode razporejanja stroškov niso mogle tako močno izkriviti rezultata. Napake, ki so sledile iz izračunov polnih cen proizvodov niso bile dovolj velike, da bi opravičile izdelavo kompleksnejših sistemov razporejanja stroškov. Prav tako velja, da SAPP sistema ni potrebno razvijati, če so razmerja med potrebnimi aktivnostmi, ki so odvisne od obsega proizvodnje in tistimi, ki od obsega proizvodnje niso odvisne, enaka, kajti v takem primeru lahko kot osnovo za razporejanje splošnih stroškov uporabimo kar neposredne stroške, kar ne bo povzročilo prevelike distorzije v razdelitvi stroškov (Lutar-Skerbinjek, 1998, str. 220).

Nekateri pomisleki, ki se pojavljajo v zvezi z uvajanjem koncepta SAPP so še drago in zapleteno uvajanje koncepta v prakso. Nekatera podjetja tudi menijo, da ustrezno kakovost informacij o stroških lahko zagotovijo že izboljšave obstoječega sistema ali pa trdijo, da cene proizvodov tako ali tako določa trg in da zato ne potrebujejo preciznih podatkov o lastnih cenah proizvodov ter da za obvladovanje posrednih stroškov ti podatki sploh niso pomembni (Tekavčič, 1994, str. 192).

Na te pomisleke lahko odgovorimo s tem, da se zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije zmanjšujejo stroški uvajanja in upravljanja SAPP sistema<sup>2</sup>. S tem, ko podjetje pridobi kvalitetnejše informacije o stroških, lahko sprejema kvalitetnejše odločitve, ki preprečujejo napake, ki so v

---

<sup>2</sup> Razvoj sistema SAPP so podprla tudi programerska podjetja, ki so že v devetdesetih letih izdelala ustrezno programsko opremo. Eno prvih podjetij, ki je vpeljalo tako programsko opremo, je švicarsko-švedski holding ABB, kjer so se na vpeljavo sistema pripravljali kar tri leta (ABB cuts costs, 1998).

današnjem svetu velike konkurence lahko usodne. Konkurenca podjetja sili tudi v vedno večje število novih proizvodov, kar lahko povsem spremeni obstoječo strukturo stroškov. V takem primeru koncept SAPP ohrani stopnjo natančnosti informacij o lastnih cenah poslovnih učinkov, česar pa za tradicionalne sisteme razporejanja stroškov ne moremo trditi (Tekavčič, 1994, str. 193).

Nekaj o prednostih SAPP metode pred tradicionalno metodo razporejanja stroškov smo tako že našli, še več pa jih bomo videli v nadaljevanju tega diplomskega dela. Sedaj pa si pogledjmo primer, ki bo shematično prikazal in povzel, kako uporabljamo SAPP.

### **1.3. Primer izračuna po tradicionalni metodi in metodi razporejanja stroškov po aktivnostih**

Za prikaz razlike med obema sistemoma razporejanja posrednih stroškov bomo uporabili primer tovarne svinčnikov (Pen Factory), iz katerega sem tudi sam spoznal koncept SAPP.

#### **1.3.1. Kratek prikaz tovarne svinčnikov in njenih finančnih rezultatov po tradicionalni metodi**

Za primer bomo uporabili namišljeno tovarno<sup>3</sup>, ki v različno velikih serijah proizvaja štiri vrste svinčnikov: modre, črne, rdeče in vijolične. Za izdelavo svinčnikov različnih barv porabi enako količino strojnih ur in neposrednih delovnih ur, razlika pri njihovi proizvodnji pa se pojavi pri ceni materiala in predvsem pri nastavitvi strojev (glej Tab. 3, na str. 13). Proizvodni proces namreč zahteva, da pred vsako serijo na novo zmešajo potrebno črnilo, očistijo stroje in jih znova nastavijo za drugo barvo.

V tovarni so do tega trenutka uporabljali tradicionalno metodo razporejanja posrednih stroškov in sicer so vse posredne stroške razdeljevali na podlagi stroška porabljenih neposrednih delovnih ur. Na strošek neposrednega dela so dodali 300-odstotni pribitek za posredne stroške in na ta način izračunali dobičkonosnost posamezne vrste svinčnikov. Prikaz rezultatov z uporabo tradicionalne metode je prikazan v Tabeli 1 (glej Tab. 1, na str. 9).

Kot vidimo iz tabele, je tovarna dosegla 13,5-odstotni donos na prodajo in pozitivne rezultate pri vseh štirih proizvodih. Vendar vodstvo tovarne z rezultati ni bilo zadovoljno. Odkar so namreč v tovarni uvedli proizvodnjo rdečih in vijoličnih svinčnikov, so ugotovili, da jim je naproti pričakovanjem dobiček ob koncu leta padel. Tega si niso znali razložiti, kajti proizvodnjo rdečih in vijoličnih svinčnikov je tovarna uvedla, ker lahko za rdeče svinčnike na trgu dosežejo tri odstotke višjo ceno od modrih in črnih svinčnikov, za vijolične pa kar deset odstotkov višjo ceno.

---

<sup>3</sup> Povzeto po Kaplan in Atkinson (1998, str. 113 - 116).

**Tabela 1: Izkaz uspeha po tradicionalni metodi**

|                                           | <b>Modra</b> | <b>Črna</b>  | <b>Rdeča</b> | <b>Vijolična</b> | <b>Skupaj</b> |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|---------------|
| Prodaja (denarne enote)                   | 75.000       | 60.000       | 13.950       | 1.650            | 150.600       |
| Proizvodnja v proučevanem obdobju (enote) | 50.000       | 40.000       | 9.000        | 1.000            | 100.000       |
| Stroški materiala                         | 25.000       | 20.000       | 4.680        | 550              | 50.230        |
| Stroški neposrednega dela                 | 10.000       | 8.000        | 1.800        | 200              | 20.000        |
| Pribitek za posredne stroške (300%)       | 30.000       | 24.000       | 5.400        | 600              | 60.000        |
| Stroški skupaj                            | 65.000       | 52.000       | 11.880       | 1.350            | 130.230       |
| Dobiček                                   | 10.000       | 8.000        | 2.070        | 300              | 20.370        |
| Dobičkonosnost prihodkov                  | <b>13,3%</b> | <b>13,3%</b> | <b>14,8%</b> | <b>18,2%</b>     | <b>13,5%</b>  |

Vir: Kaplan in Atkinson, 1998, str. 115.

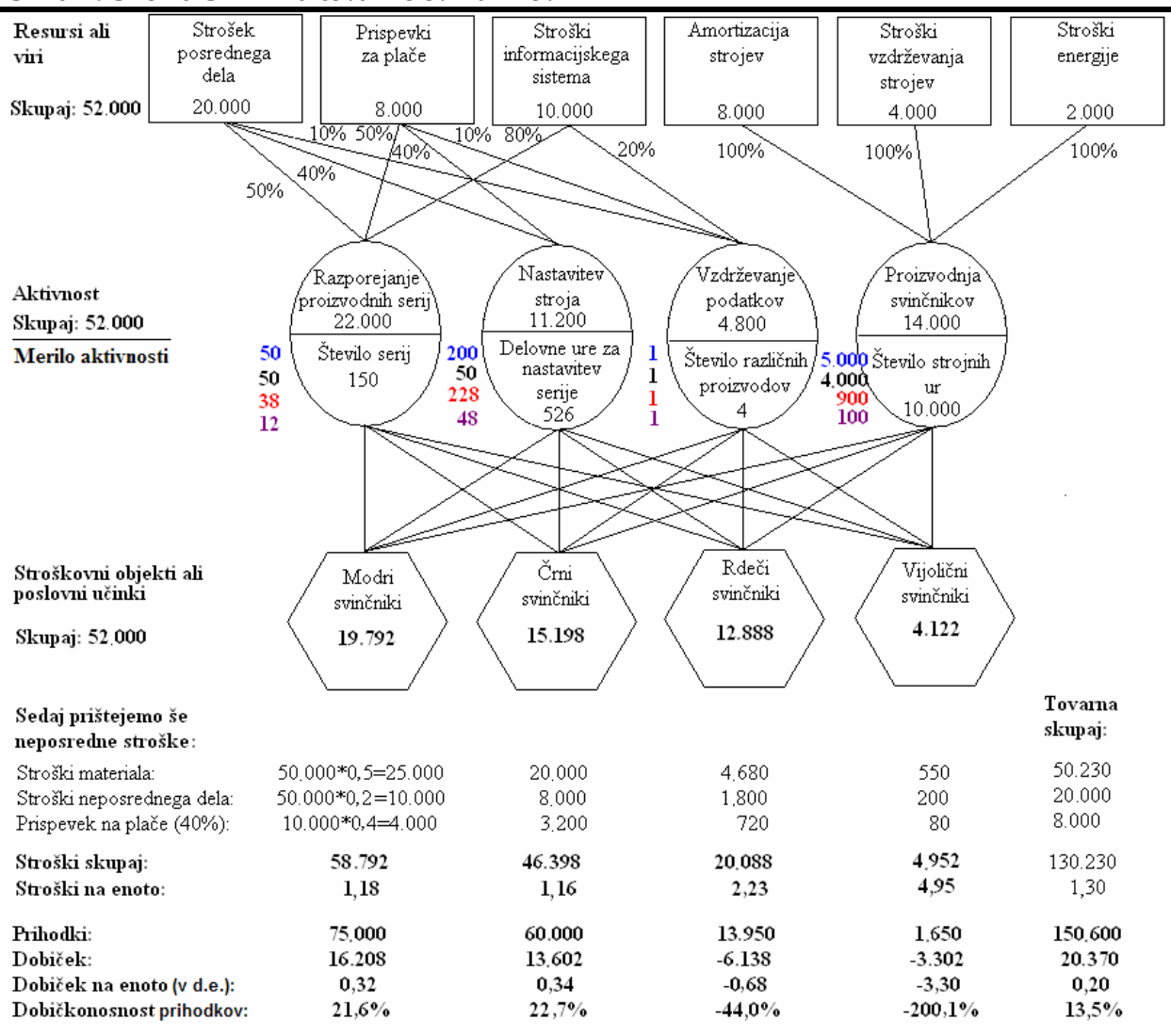
Po pregledu podatkov so ugotovili, da so k slabim rezultatom največ doprinesli posredni stroški, ki so se od predhodnega leta podvojili. Da bi ugotovili vzrok, so uvedli sistem SAPP, s pomočjo katerega so prišli do zanimivih ugotovitev. Postopek njegovega uvajanja lahko razdelimo v štiri korake, ki so naštetih spodaj, podrobneje pa so opisani v naslednji točki:

1. identifikacija glavnih aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju;
2. kreiranje stroškovnega bazena (cost pool) za vsako aktivnost;
3. določitev merila aktivnosti (cost driverja) za vsako aktivnost;
4. razporeditev stroškov aktivnosti na poslovne učinke glede na njihovo povpraševanje po aktivnostih s pomočjo meril aktivnosti.

### **1.3.2. Prikaz razporejanja stroškov po metodi SAPP**

Najprej bomo na kratko opisali SAPP in postopek njegovega uvajanja v našo namišljeno tovarno, sledila pa bo analiza rezultatov. Vse zgoraj našete korake bomo pozneje uporabili tudi pri prikazu uvajanja sistema SAPP na primeru Zavarovalnice Triglav. Da bi bilo vse skupaj bolj jasno in pregledno, smo v spodnji sliki prikazali shemo SAPP, ki so jo uvedli v tovarni svinčnikov.

**Slika 2: Shema SAPP za tovarno svinčnikov**



Vir: Lastna slika.

## 1. korak: Identifikacija glavnih aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju

Aktivnosti se določajo s postopkom, imenovanim analiza aktivnosti. Priporočljivo je, da začnemo s fizičnim pregledom prostorov, da ugotovimo, kako potekajo poslovni procesi znotraj podjetja. Potrebno je pridobiti tudi plačilno listo, da slučajno ne izpustimo nobenega zaposlenega in s tem ne pozabimo navesti katere od aktivnosti. Ko imamo narejen grob seznam vseh aktivnosti, ga popravimo ali dopolnimo še z intervjuvanjem vodstvenega kadra, ki najbolj pozna določeno področje v podjetju zato, da odpravimo morebitne nejasnosti. Če podjetje nima nobenih podatkov o porabi časa zaposlenih ali pa so le ti za potrebe uvažanja SAPP metode nezadostni, lahko v podjetju izvedemo tudi meritev porabe časa zaposlenih. Metod merjenja porabe časa je kar nekaj, opisane pa so v prilogi A (Drury, 1996, str. 300).

Aktivnosti, ki jih določimo, morajo biti agregirane na primernem nivoju. To pomeni, da jih ne smemo opredeliti preveč podrobno, ker bi to zahtevalo zbiranje ogromnih količin podatkov, kar je povezano z visokimi stroški obratovanja SAPP sistema (pred uvajanjem sistema SAPP lahko naredimo kratko cost-benefit analizo, da opredelimo, koliko sredstev bomo namenili njegovemu uvajanju. Ne smemo pa jih opredeliti preširoko, ker se lahko zgodi, da merila aktivnosti ne bi mogla zadovoljivo pojasniti stroškov katerega od stroškovnih bazenov aktivnosti (merila aktivnosti so podrobneje opisana v naslednjem koraku) (Drury, 1996, str. 300).

Zgodnji SAPP sistemi so uporabljali več sto stroškovnih mest aktivnosti, toda praksa in študije so pokazale, da je njihovo optimalno število nekje med 20 in 30. Odločitev o tem je stvar presoje, na njo pa vplivajo dejavniki, kot je celotni strošek opravljanja neke aktivnosti (mora biti dovolj visok, če ne aktivnost pripojimo k neki drugi) in že prej omenjena sposobnost merila aktivnosti, da zadovoljivo pojasni porabo neke aktivnosti (Drury, 1996, str. 300). V tovarni svinčnikov so ugotovili, da za proizvodnjo svinčnikov opravljajo naslednje aktivnosti (glej zgornje dele elipsastih okvirjev v Sliki 2, na str. 10):

- *Razporejanje proizvodnih serij*: Vsaka sprememba barve proizvedenih svinčnikov zahteva dopremo materiala iz skladišča, odpremo dokončanih proizvodov nazaj v skladišče ter inšpekcijo proizvodov, da se izloči škart.
- *Nastavitev stroja*: Vsaka menjava barve zahteva čiščenje stroja zaradi ostankov prejšnje barve in dolivanje nove barve.
- *Vzdrževanje podatkov*: Za vsak proizvod je potrebno vzdrževati podatke o proizvedenih količinah ter o porabi materiala in dela.
- *Proizvodnja svinčnikov*: Ta aktivnost obsega dejansko proizvodnjo svinčnikov. Stroj za polnjenje svinčnikov z barvo je deloval 10.000 ur.

## **2. korak: Kreiranje stroškovnega bazena za vsako aktivnost**

Stroški (v SAPP terminologiji jih imenujemo resursi ali viri) se delijo na posredne in neposredne. Neposredne stroške (material, neposredno delo) stroškovnim nosilcem pripišemo neposredno. Ostanejo nam posredni stroški, ki si jih lahko deli več skupin stroškovnih nosilcev, zato jih prenesemo v stroškovne bazene aktivnosti, od koder jih s pomočjo meril aktivnosti razporedimo na posamezne stroškovne nosilce. Več, kot je stroškov, ki jih razporejamo posredno, bolj arbitrarna in manj zanesljiva bo končna informacija o stroških proizvodov, pridobljena s takim SAPP sistemom (Drury, 1996, str. 301).

V tovarni so analizirali posredne stroške. Rezultati so prikazani v Tabeli 2 (glej str. 12 in tudi pravokotne okvirje in številke v zgornjih delih elipsastih okvirjev v Sliki 2, na str. 10).

**Tabela 2: Posredni stroški v tovarni svinčnikov**

|                                                     |        |
|-----------------------------------------------------|--------|
| Stroški posrednega dela                             | 20.000 |
| Prispevki na plače (za neposredno in posredno delo) | 16.000 |
| Stroški informacijskega sistema                     | 10.000 |
| Amortizacija strojev                                | 8.000  |
| Stroški vzdrževanja strojev                         | 4.000  |
| Stroški energije                                    | 2.000  |
| Skupaj                                              | 60.000 |

Vir: Kaplan in Atkinson, 1998, str. 115.

Prispevki na plače znašajo 40 odstotkov stroškov dela (posrednega in neposrednega) in bodo tako pri izračunu le prišteti k obema v ustreznem znesku (8.000 k stroškom posrednega dela in 8.000 k stroškom neposrednega dela).

Od vodij oddelkov, kjer je potekalo posredno delo, so pridobili podatke in ugotovili, da je polovica stroškov (50 odstotkov) posrednega dela (10.000) odpadla na razporejanje proizvodnih serij, 40 odstotkov teh stroškov je bilo porabljenih za nastavitve stroja (8.000), ostalih 10 odstotkov časa pa je bilo porabljenega za vzdrževanje podatkov (2.000) o štirih proizvodih.

Informacijski sistem v tovarni je bil zaradi pogostih menjav serij kar 80 odstotkov časa v uporabi za aktivnost razporejanja proizvodnih serij (8.000), ostalih 20 odstotkov pa ga je bilo porabljenega za vzdrževanje podatkov (2.000).

Ostale tri skupine posrednih stroškov (amortizacija strojev, stroški vzdrževanja strojev, stroški energije) so nastale pri zagotavljanju proizvodnje svinčnikov (14.000).

Ko seštejemo posredne stroške v posameznih stroškovnih bazenih, ugotovimo, da je razporejanje proizvodnih serij povzročilo za 22.000 denarnih enot stroškov, nastavitev stroja za 11.200, vzdrževanje podatkov za 4.800 in proizvodnja svinčnikov za 14.000 denarnih enot stroškov.

### **3. korak: Določitev merila aktivnosti (cost driverja) za vsako aktivnost**

Da bi lahko razporedili stroške posameznih stroškovnih bazenov aktivnosti na posamezne stroškovne nosilce (proizvode, stranke), moramo za vsako aktivnost določiti merilo aktivnosti (glej spodnje dele elipsastih okvirjev v Sliki 2, na str. 10). Pri njihovi izbiri moramo upoštevati naslednje dejavnike:



- izbrano merilo aktivnosti mora zadovoljivo pojasniti stroške v vsakem stroškovnem bazenu aktivnosti;
- merila aktivnosti morajo biti enostavno merljiva;
- dostop do podatkov o merilih aktivnosti mora biti hiter in enostaven.

Pri njihovi izbiri moramo predvsem paziti, da predstavljajo razumno mero homogenosti rezultata vsake aktivnosti. Če pogledamo shemo SAPP v tovarni svinčnikov, vidimo, da je za aktivnost *Nastavitev stroja* izbrano merilo aktivnosti *Delovne ure za nastavitev serije*. Merilo aktivnosti bi lahko bilo tudi število nastavitev, vendar pa smo zgoraj v tekstu že omenili, da nastavitve barve svinčnikov trajajo različno časa, zato tega merila aktivnosti nismo uporabili. To je ena od možnih rešitev, lahko pa bi kot merilo aktivnosti vseeno izbrali število nastavitev in ga nato ustrezno ponderirali glede na porabo časa za nastavitev stroja v primeru različne barve svinčnikov (o tem govorim, ker smo merila aktivnosti ponderirali v Zavarovalnici Triglav) (Drury, 1996, str. 301).

Če povzamemo zgoraj našteje stvari, lahko določimo merila aktivnosti za posamezno aktivnost:

- za aktivnost Razporejanje proizvodnih serij: *število serij*;
- za aktivnost Nastavitev stroja: *delovne ure za nastavitev serije*;
- za aktivnost Vzdrževanje podatkov: *število različnih proizvodov*;
- za aktivnost Proizvodnja svinčnikov: *število strojnih ur*.

Podatki o merilih aktivnosti ter neposrednih stroških dela in materiala za tovarno svinčnikov so prikazani v spodnji tabeli:

**Tabela 3: Merila aktivnosti in neposredni stroški**

|                                                              | Modra  | Črna   | Rdeča | Vijolična | Skupaj  |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-----------|---------|
| Proizvodnja v proučevanem obdobju (enote)                    | 50.000 | 40.000 | 9.000 | 1.000     | 100.000 |
| Poraba materiala na enoto proizvoda (denarne enote)          | 0,5    | 0,5    | 0,52  | 0,55      |         |
| Strošek neposrednega dela na enoto proizvoda (denarne enote) | 0,2    | 0,2    | 0,2   | 0,2       |         |
| Poraba strojnih ur na enoto proizvoda (ure)                  | 0,1    | 0,1    | 0,1   | 0,1       | 10.000  |
| Število serij                                                | 50     | 50     | 38    | 12        | 150     |
| Poraba časa za spreminjanje nastavitev 1 serije (ure)        | 4      | 1      | 6     | 4         |         |
| Skupna poraba časa za spreminjanje nastavitev serij (ure)    | 200    | 50     | 228   | 48        | 526     |
| Število različnih proizvodov                                 | 1      | 1      | 1     | 1         | 4       |

Vir: Kaplan in Atkinson, 1998, str. 116.

#### **4. korak: Razporeditev stroškov aktivnosti na poslovne učinke glede na njihovo povpraševanje po aktivnostih s pomočjo meril aktivnosti**

Zadnji korak obsega razporeditev stroškov aktivnosti na stroškovne nosilce (glej barvne številke ob elipsastih okvirjih in številke v šesterokotnikih v Sliki 2, na str. 10 ter Tab. 3, na str. 13). Tovarna svinčnikov je v opazovanem obdobju vse svinčnike proizvedla v skupno 150 serijah. Od tega je 50 serij odpadlo na modre svinčnike, prav tako 50 na črne, na rdeče in vijolične pa jih je odpadlo 38 oz. 12. Hitro lahko izračunamo, da je priprava vsake serije tovarno stala 146,67 denarnih enot (22.000 d.e./150 serij) in da lahko na podlagi tega modrim svinčnikom pripišemo 7.333 denarnih enot stroškov razporejanja proizvodnih serij (50 serij\*146,67 d.e./serijo), prav toliko tudi črnim, rdečim svinčnikom bi jih pripisali 5.573, vijoličnim pa 1.760.

Po istem principu lahko s pomočjo meril aktivnosti na proizvode razporedimo še stroške preostalih treh aktivnosti in ugotovimo, da so modri svinčniki povzročili za 19.792 denarnih enot posrednih stroškov, črni za 15.198, rdeči za 12.888 in vijolični za 4.122 denarnih enot. Če k tem posrednim stroškom prištejemo še neposredne stroške (material, neposredno delo in prispevke k plačam za neposredno delo), dobimo skupne stroške posameznega proizvoda. Vidimo lahko, da so jih modri svinčniki povzročili za skupno 58.792 denarnih enot, črni za 15.198, rdeči 12.888 in vijolični za 4.122 denarnih enot.

Analizo dobičkonosnosti po metodi SAPP bomo obdelali v naslednji točki, vendar če na hitro primerjamo rezultata dobičkonosnosti, izračunana po tradicionalni metodi (glej Tab. 1, na str. 9) in po metodi SAPP (glej Sliko 2, na str. 10), lahko opazimo velike razlike med njima. Po tradicionalni metodi so najbolj dobičkonosni vijolični svinčniki (18,2%), sledijo jim rdeči (14,8%), modri in črni pa so na zadnjem mestu (13,3%). SAPP metoda nam kaže drugačne rezultate, in sicer najbolj dobičkonosni so črni svinčniki (24,7%), na drugem mestu so modri svinčniki (21,6%), rdeči in vijolični svinčniki pa prinašajo izgubo. Izguba rdečih svinčnikov znaša 44,0% njihovih prihodkov, izguba vijoličnih svinčnikov pa za približno dvakrat presega njihove prihodke (-200,1%).

##### **1.3.3. Analiza dobičkonosnosti na podlagi rezultatov, pridobljenih s SAPP metodo**

Enega od ciljev SAPP metode predstavlja izračun dobičkonosnosti stroškovnih nosilcev ali poslovnih učinkov ter analiza tega rezultata, ki potem podjetju v prihodnosti pomaga pri odločanju. V tej točki bomo prikazali analizo dobičkonosnosti izdelkov (svinčnikov) s pomočjo primera tovarne svinčnikov. Zelo podobno temu pa se lahko izračuna tudi kaj drugega, npr. dobičkonosnost strank.

Preden si pogledamo analizo, pa je potrebno razjasniti še nekaj pojmov. Aktivnosti lahko razdelimo v štiri kategorije (Turk, Kavčič, Kokotec, 1995, str. 85). To so aktivnosti za enoto izdelka (unit-level

activities), aktivnosti za serijo (batch-related activities), aktivnosti za vzdrževanje proizvodnje (product-sustaining activities) in aktivnosti na nivoju podjetja (facility-sustaining activities).

1. **Aktivnosti za enoto izdelka** se opravijo vsakokrat, ko se proizvede posamezen izdelek. Vezane so neposredno na izdelek. Te aktivnosti porabijo količino virov proporcionalno številu proizvodov. Če podjetje npr. proizvede 10 odstotkov več proizvodov, bo za to porabilo 10 odstotkov več neposrednega dela, materiala, energije itd.
2. **Aktivnosti za serijo** se opravljajo vsakič, ko se proizvede serija izdelkov ali storitev. Stroški teh aktivnosti se spreminjajo glede na število serij, hkrati pa so za izdelke znotraj ene serije fiksni in so od števila proizvedenih izdelkov neodvisni. Tradicionalne metode razporejanja stroškov obravnavajo stroške, nastale na nivoju serije kot fiksne stroške, kar pa SAPP ovrže, saj nam prikaže, da so ti stroški tudi variabilni, saj bi bili nižji, če bi te aktivnosti opravljali bolj učinkovito (npr. proizvodnja v večjih serijah, kar posledično zmanjša njihovo število).
3. **Aktivnosti za vzdrževanje proizvodnje** se opravljajo za podporo različnim izdelkom v proizvodni liniji. Te aktivnosti omogočajo, da se posamezni izdelki sploh proizvajajo in prodajajo, stroški teh aktivnosti pa so neodvisni od tega, koliko enot izdelkov in serij izdelkov je na koncu proizvedeno in prodano.
4. **Aktivnosti na nivoju podjetja** se opravljajo z namenom, da zagotavljajo nemoteno delovanje celotnega podjetja. Primeri take aktivnosti bi bili administracija, računovodske storitve, upravljanje podjetja itd. Te aktivnosti so lastne vsem izdelkom ali storitvam, proizvedenim v podjetju in se zato *ne prenašajo na proizvode*. Upoštevamo jih na koncu, ko jih odštejemo od prispevkov vseh proizvodnih linij.

Analizo dobičkonosnosti za tovarno svinčnikov bomo sedaj naredili na način, kot ga je opisal Kaplan. Njegova analiza dobičkonosnosti uporablja hierarhični pristop. Slika 3 (glej str. 16) nam prikazuje adaptacijo njegovega pristopa, kot ga je uporabil Drury (1996, str. 303).

Iz slike je razvidno, da se prispevek izdelka (1. okvirjena vrstica) izračuna tako, da se od prihodkov tega izdelka odštejejo neposredni stroški in stroški aktivnosti za enoto izdelka. V našem primeru bomo od prihodkov posameznih izdelkov odšteli stroške materiala in stroške neposrednega dela s pripadajočimi prispevki. Poleg tega bomo odšteli še stroške aktivnosti *Proizvodnja svinčnikov*.

Od prispevka izdelka odštejemo stroške aktivnosti za serijo in tako dobimo prispevek serije (2. okvirjena vrstica v sliki). V primeru naše tovarne svinčnikov smo morali odšteti stroške aktivnosti *Razporejanje proizvodnih serij* in *Nastavitev stroja*.

Od prispevka serije odštejemo stroške aktivnosti za vzdrževanje proizvodnje, da dobimo prispevek proizvodnje (3. okvirjena vrstica v sliki). V primeru naše tovarne svinčnikov smo morali odšteti stroške aktivnosti *Vzdrževanje podatkov*. SAPP nam torej omogoča, da pridemo do tega rezultata brez kakršnegakoli dodatnega razporejanja stroškov.

V zadnji, peti vrstici je izračunan še dobiček na nivoju podjetja in sicer tako, da od vsote prispevkov proizvodnje (4. okvirjena vrstica v sliki) odštejemo stroške aktivnosti na nivoju podjetja. V našem primeru imamo eno samo proizvodno linijo, prav tako pa se dajo vsi stroški razporediti že pred to stopnjo in zaradi tega je rezultat enak vsoti prispevkov proizvodnje (Turk, Kavčič, Kokotec, 1995, str. 103).

**Slika 3: Analiza dobičkonosnosti po SAPP metodi**

|                                                          | Modra         | Črna          | Rdeča         | Vijolična     |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Prodaja                                                  | 75.000        | 60.000        | 13.950        | 1.650         |
| Materialni stroški                                       | 25.000        | 20.000        | 4.680         | 550           |
| Strošek neposrednega dela                                | 10.000        | 8.000         | 1.800         | 200           |
| Strošek prispevka na plače za neposredno delo            | 4.000         | 3.200         | 720           | 80            |
| Strošek aktivnosti <i>Proizvodnja svinčnikov</i>         | 7.000         | 5.600         | 1.260         | 140           |
| <b>Prispevek izdelka</b>                                 | <b>29.000</b> | <b>23.200</b> | <b>5.490</b>  | <b>680</b>    |
| Strošek aktivnosti <i>Razporejanje proizvodnih serij</i> | 7.333         | 7.333         | 5.573         | 1.760         |
| Strošek aktivnosti <i>Nastavitev stroja</i>              | 4.259         | 1.065         | 4.855         | 1.022         |
| <b>Prispevek serije</b>                                  | <b>17.408</b> | <b>14.802</b> | <b>-4.938</b> | <b>-2.102</b> |
| Strošek aktivnosti <i>Vzdrževanje podatkov</i>           | 1.200         | 1.200         | 1.200         | 1.200         |
| <b>Prispevek proizvodnje</b>                             | <b>16.208</b> | <b>13.602</b> | <b>-6.138</b> | <b>-3.302</b> |
| <b>Prispevek proizvodne linije</b>                       | <b>20.370</b> |               |               |               |
| <b>Dobiček podjetja</b>                                  | <b>20.370</b> |               |               |               |

Vir: Drury, 1996, str. 303.

#### 1.3.4. Ukrepanje na podlagi rezultatov metode SAPP

Če iz rezultatov SAPP analize vidimo, da nek stroškovni nosilec prinaša izgubo, imamo možnost, da zvišamo prihodke, ki izvirajo iz njega ali pa znižamo stroške, ki nastajajo pri njegovi proizvodnji. Povečanje prihodkov lahko dosežemo s povišanjem cene ali obsega prodaje tega stroškovnega nosilca, znižanje stroškov pa z zmanjšanim obsegom proizvodnje ali pa z optimizacijo aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju.

Kot smo videli v primeru izračuna, nam rdeči in vijolični svinčniki prinašajo izgubo, zato imamo možnost ukrepati tako, da zvišamo prihodke z dvigom prodajnih cen oz. količine prodaje ali pa poskušamo znižati stroške. V ta namen razdelimo aktivnosti, ki se opravljajo v tovarni svinčnikov v matriko kakovosti aktivnosti, kot je prikazana v spodnji sliki. V matriko smo vpisali aktivnosti, ki smo jih uporabili pri izračunu rezultata in dodali še nekatere aktivnosti, ki bi se jih hipotetično še lahko opravljalo v tovarni svinčnikov.

Aktivnosti tipa A so tiste, ki prinašajo dodano vrednost kupcu in se tudi opravljajo učinkovito. Tudi aktivnosti tipa B kupcem prinašajo dodano vrednost, vendar se v tovarni svinčnikov ne opravljajo dovolj učinkovito. Aktivnosti tipa C ne dodajajo vrednosti kupcu in so zato bolj manj zaželeni. Tovarna svinčnikov bi morala njihovo število čim bolj zmanjšati in jih karseda optimizirati. Aktivnosti tipa D ne prinašajo nobene dodane vrednosti kupcem, niti niso potrebne z vidika podjetja. Tudi če jih podjetje opravlja učinkovito, bi moralo težiti k temu, da jih povsem odpravi ali da opravlja nekemu drugemu (outsourcing).

**Slika 4: Matrika kakovosti aktivnosti z vidika podjetja**

|                                   | Ali aktivnost poslovnemu učinku z vidika kupca doda dodano vrednost?    |                                                                                                                                                  |                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                   | DA                                                                      | NE                                                                                                                                               |                                                               |
|                                   | - Razvoj novih izdelkov<br>- Proizvodnja svinčnikov<br><br><div>A</div> | Ali je aktivnost potrebna z vidika zahtev podjetja?                                                                                              |                                                               |
|                                   |                                                                         | DA                                                                                                                                               | NE                                                            |
| Se aktivnost opravlja učinkovito? |                                                                         | - Poročanje delničarjem<br>- Zagotavljanje varnosti pri delu<br><br><div>C<sub>1</sub></div>                                                     | - Dvojna kontrola proizvedenih izdelkov<br><br><div>D</div>   |
|                                   | - Oglaševanje izdelkov<br><br><div>B</div>                              | - Razporejanje proizvodnih serij<br>- Vzdrževanje podatkov<br>- Nastavitev stroja<br>- Izplačilo plač zaposlenim<br><br><div>C<sub>2</sub></div> | - Razvoj računalniške podpore proizvodnji<br><br><div>D</div> |
|                                   | NE                                                                      |                                                                                                                                                  |                                                               |

Vir: lastna slika (povzeto po Tekavčič, 1997, str. 168.)

Na podlagi zgoraj prikazane analize, se podjetje lahko odloči med štirimi možnostmi. Aktivnosti popolnoma odpravi, zmanjša obseg njihovega opravljanja, poveča učinkovitost opravljanja ali prerazporedi aktivnosti v poslovnem procesu. S tem doseže dvoje: poveča delež aktivnosti, ki z

vidika kupca prispevajo k dodani vrednosti in poveča učinkovitost opravljanja zaželenih in potrebnih aktivnosti, kar lahko na koncu vodi do višjega dobička preko doseganja višjih prodajnih cen in znižanja stroškov poslovanja (Tekavčič, 1995, str. 119-120).

#### **1.4. Razlika med porabo virov in zagotavljanjem virov**

SAPP sistem prikazuje porabo virov ali resursov (resource consumption) in ne, kako so ti viri pridobljeni (resource supply). To lahko ponazorimo z naslednjo enačbo:

$$\text{Strošek pridobljenih virov (A)} = \text{Strošek porabljenih virov (B)} + \text{Strošek neizrabljene kapacitete (C)}$$

Neizrabljena kapaciteta (unused capacity) nastane, ker moramo nekatere vire zagotoviti še pred njihovo uporabo, saj njihove dobave ne moremo prilagajati količini proizvodnje v danem trenutku. Stroški zagotavljanja takih virov so ponavadi opredeljeni kot fiksni stroški. Na kratek rok lahko podjetja npr. z zmanjšanjem proizvodnje vplivajo na (B) toda, ker je tudi (A) na kratek rok fiksni, se bo (C) povečal, da izniči znižanje (B). Da bi se varčevanje podjetja prikazalo skozi višji dobiček, morajo znižati (A). Naloga SAPP sistema je, da pravilno oceni (B) v prihodnosti in s tem omogoči podjetju, da temu čimbolj prilagodi (A). Rezultati SAPP metode so zato dobra osnova za t.i. Zero-based budgeting, pri katerem se v poslovnem načrtu podjetja viri posameznim oddelkom dodelijo glede na predviden obseg aktivnosti, le-ta pa je odvisen od obsega stroškovnih nosilcev (Drury, 1996, str. 304).

Npr. tovarna svinčnikov bi lahko sklenila, da opusti proizvodnjo vijoličnih svinčnikov, ker bi iz rezultatov izračuna SAPP lahko sklepali, da se bodo močno znižali stroški aktivnosti nastavitve stroja in razporejanja proizvodnih serij zaradi relativno manjšega obsega povpraševanja svinčnikov ostalih barv po teh dveh aktivnostih. To je sicer res, vendar mora tovarna svinčnikov ukrepe ocenjevati iz širše perspektive. Stroški v stroškovnem bazenu aktivnosti vzdrževanje podatkov se na kratki rok ne bi zmanjšali, ker se pojavljajo na nivoju proizvodnje (glej Sliko 3, na str. 16), le v večji meri bi se prerazporedili na ostale svinčnike, ki bi v tem primeru postali manj dobičkonosni. Tovarna svinčnikov bi za vidnejše zmanjšanje stroškov v prihodnosti morala zmanjšati komponento (A), kar bi lahko dosegla s tem, da opusti še kak proizvod. Dober kandidat bi bili svinčniki rdeče barve.

## 2. Prikaz uvajanja SAPP sistema v Zavarovalnico Triglav v praksi

### 2.1. Predstavitev slovenskega zavarovalniškega trga in Zavarovalnice Triglav

Slovenski zavarovalniški trg in finančni sektor nasploh sta bila v preteklosti precej zaščiteni pred tujo konkurenco. Od dvanajstih zavarovalnic, ki delujejo v Sloveniji, jih je devet še vedno v večinski domači lasti in obvladujejo okrog 90% trga (Letno poročilo, 2004, str. III). Zavarovalnica Triglav je največja slovenska zavarovalnica. Leta 2003 je skupaj zbrala čez 121 milijard kosmate premije in tako imela 42,5-odstotni delež celotnega zavarovalnega trga, na trgu premoženjskih zavarovanj je imela 40,6-odstotni tržni delež, na trgu življenjskih zavarovanj pa kar 49-odstotni delež (Statistični zavarovalniški bilten, 2004, str. 16).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo 1. maja 2004 so se napovedale velike spremembe na slovenskem zavarovalniškem trgu. Svoj prihod v Slovenijo so najavile številne zavarovalnice iz tujine, ki do sedaj še niso bile prisotne pri nas (Statistični zavarovalniški bilten, 2004, str. 7). Nove tuje zavarovalnice se bodo verjetno usmerile le na določene segmente zavarovalniškega trga, verjetno predvsem na življenjska zavarovanja, ki ob dejstvu, da trg še ni zasičen z njimi ter da je delež premij življenjskih zavarovanj v primerjavi s premoženjskimi zavarovanji, primerjalno z razvitejšimi zahodnimi državami, nižji in tako rekoč še v povojih, prinašajo tudi največji dobiček.

**Tabela 4: Primerjava slovenskega in evropskega zavarovalniškega trga v letu 2003**

|                                                                | Slovenija | EU-15     |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Delež zbrane zavarovalne premije v BDP                         | 5%        | ca. 9,5%  |
| Delež zbrane zavarovalne premije življenjskih zavarovanj v BDP | 1%        | 5,4%      |
| Delež premije življenjskih zavarovanj v celotni premiji        | >20%      | okrog 60% |

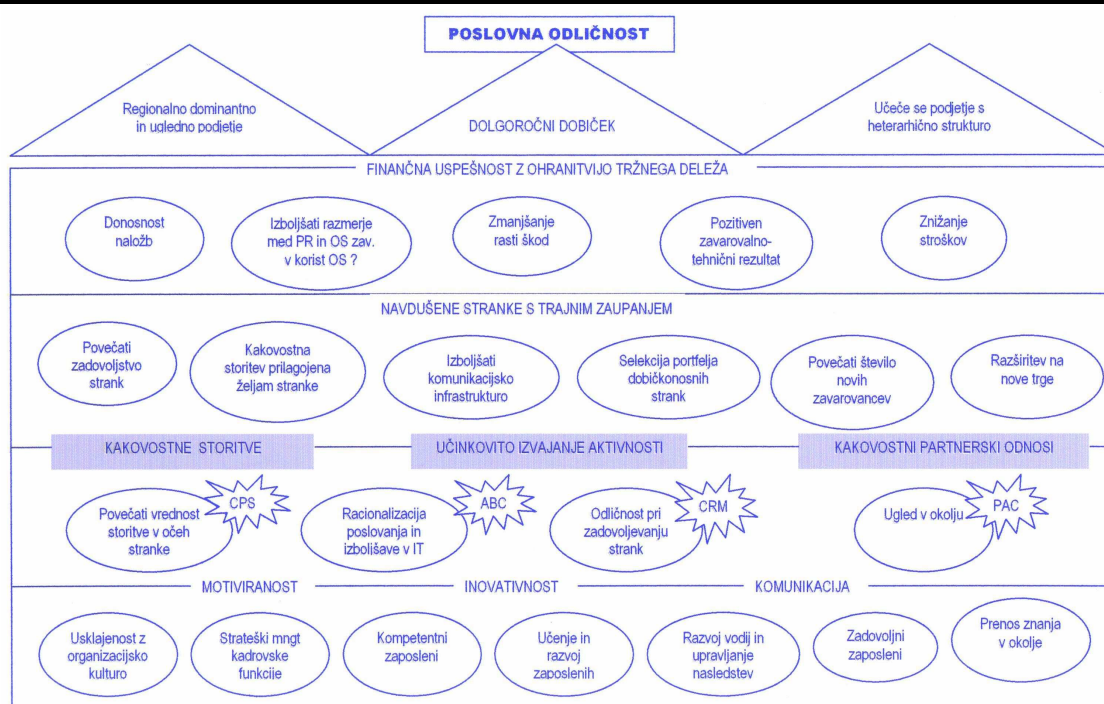
Vir: Letno poročilo, 2004, str. III - IV.

Osredotočanje na le nekatere vrste zavarovanj pa prinaša prednost tudi v obliki manjšega števila zaposlenih, ki jih bodo rabile te zavarovalnice in posledično tudi manjše stroške poslovanja. Prav tako bi naj tuje zavarovalnice imele primerjalno manjše stroške režije, kar pa je mogoče še bolj pomembno, pa je to, da je večina teh zavarovalnic multinacionalk in kapitalsko močnejših od naših zavarovalnic, zaradi česar imajo tudi lažji dostop do kapitalskih trgov po svetu. S tem lahko bolj razpršijo svoje naložbe in lažje zagotavljajo nek stabilen donos svojim zavarovancem.

Seveda pa imajo tudi naše zavarovalnice nekatere prednosti. Zavarovalništvo je v precejšnji meri še vedno lokalni posel, kjer se razlike pojavljajo že znotraj Slovenije. Slovenske zavarovalnice že imajo znanje in izkušnje, kako dostopati do svojih zavarovancev, medtem ko si jih bodo tuje zavarovalnice še morale pridobiti. Prav tako imajo slovenske zavarovalnice že dobro pokrit trg in ljudje v Sloveniji se le težka odločamo za menjavo zavarovalnice.

Vendar pa to ne pomeni, da si slovenske zavarovalnice in med njimi tudi Triglav lahko privoščijo počitek. Predvsem bodo morale zmanjšati svoje režijske stroške, ki znašajo 21% obračunane kosmate premije v Sloveniji (16-17% v tujini) in povečati zavarovalno tehnične rezervacije, da bodo lahko ostale konkurenčne tujim zavarovalnicam in zagotavljale izplačevanje škod (Letno poročilo, 2004, str. 17). Prav temu, da bi v Zavarovalnici Triglav vedeli, kje morajo delati reze pri stroških, da bodo pri tem uspešnejši in da pri tem preveč ne okrnijo kakovosti svojih storitev, je namenjen SAPP, ki v povezavi z uravnoteženim sistemom kazalnikov (Balanced Scorecard-BSC), ki je že uveden v Zavarovalnici Triglav in z odličnostjo pri zadovoljevanju strank (Customer relationship management - CRM) vodi tudi k poslovni odličnosti.

**Slika 5: Model poslovne odličnosti.**



Vir: Interno gradivo Zavarovalnice Triglav.

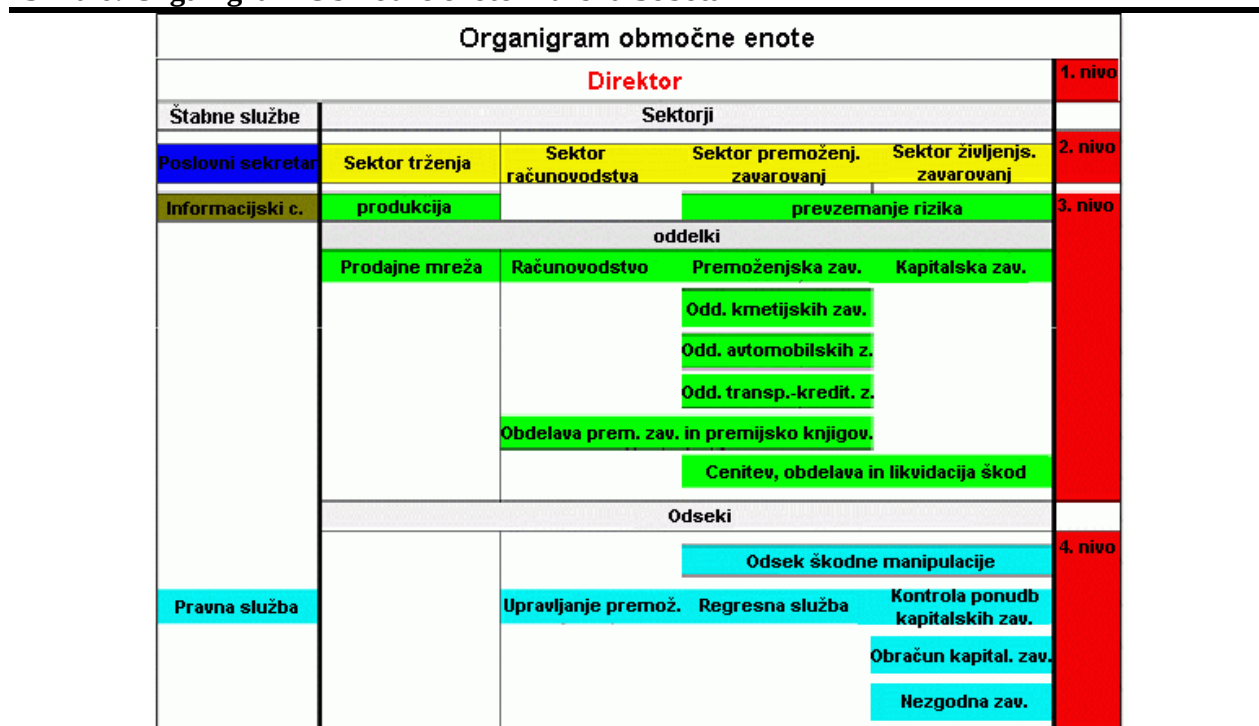


### 2.1.1. Zavarovalnica Triglav - Območna enota Murska Sobota

Območna enota Zavarovalnice Triglav d.d. Murska Sobota, ki je ena od enajstih v Sloveniji, ima 165 zaposlenih, od tega več kot 100 tržnikov, ki sklepajo zavarovanja. Po podatkih Statističnega urada republike Slovenije ima Pomurje 39.330 gospodinjstev, 121.000 prebivalcev, 3.000 samostojnih podjetnikov in 1.000 gospodarskih družb in je ena od slabše razvitih regij v Sloveniji (Statistični letopis 2004, 2004). OE Murska Sobota v skupini Triglav predstavlja okrog 8-odstotni delež, ob tem pa ima v portfelju tudi enega izmed najvišjih deležev premij iz kapitalskih in osebnih zavarovanj v celotnem Triglavu. Tržni delež Zavarovalnice Triglav na tem geografskem področju je že vrsto let nad 80 odstotki. Kot zanimivost in potrditev dobrega dela naj povem, da so kot prva Zavarovalnica v Sloveniji leta 1997 prejeli certifikat kakovosti ISO 9002. Prejeli so tudi priznanje "Na poti k učečemu se podjetju" (Cipot, 2002, str. 63).

Zavarovalnica Triglav, Območna enota Murska Sobota je, kot je razvidno iz spodnjega organigrama, organizacijsko razdeljena v štiri sektorje (trženje, finance in računovodstvo, premoženjska zavarovanja, osebna zavarovanja), ki se nadalje delijo v oddelke in odseke, podpirajo pa jih štabne službe. Območno enoto vodi direktor, pomagajo pa mu vodje sektorjev, ki so njegovi pomočniki in ožji sodelavci. Direktor s pomočniki, Poslovni sekretar ter vodja Oddelka prodajne mreže tvorijo "Ožji kolegij", ki sprejema vse poglavitne odločitve v poslovni enoti.

**Slika 6: Organigram Območne enote Murska Sobota**



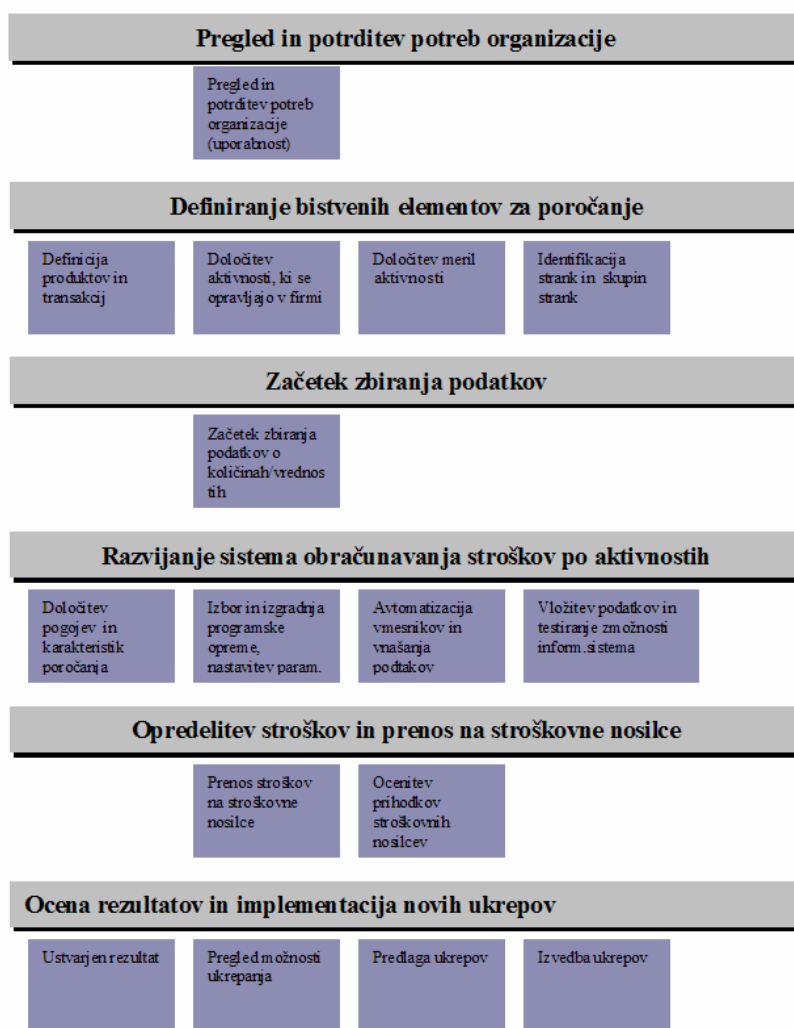
Vir: Pravilnik o notranji organizaciji, sistematizaciji in načinu poslovanja Zavarovalnice Triglav d.d., območne enote Murska Sobota.

## 2.2. Uvedba sistema SAPP v Zavarovalnici Triglav

V Zavarovalnici Triglav so za uvajanje sistema SAPP ustanovili projektno skupino. V njej so kot stalni člani sodelovali direktor območne enote in pomočnica direktorja za finance, po potrebi pa so na rednih sestankih sodelovali tudi drugi zaposleni v OE Murska Sobota.

Preden so v Zavarovalnici Triglav začeli uvajati sistem SAPP, so naredili načrt, kako se tega lotiti. Odložili so se, da ga bodo uvajali po stopnjah, ki so prikazane v spodnji sliki. V naslednjih točkah bomo opisali uvajanje SAPP sistema v Zavarovalnici Triglav, iz katerih bo tudi razvidno, kakšen je končni sistem SAPP v Zavarovalnici Triglav.

**Slika 7: Uvajanje sistema SAPP po stopnjah**



Vir: Mabberley, 1992, str. 18.

### **2.2.1. Pregled in potrditev potreb organizacije in določitev proizvodov**

V Zavarovalnici Triglav so se prvotno odločili, da hočejo zaradi boljše informiranosti uvesti sistem SAPP po strankah. Zavarovalnica Triglav ima namreč najvišji tržni delež v Sloveniji in zaradi velikega števila njihovih strank se le-te med seboj precej razlikujejo v svojih potrebah in preferencah, po obsegu zavarovanj in po tem, koliko sredstev so pripravljeni vložiti v zavarovanje. Med njimi se prav tako pojavljajo velike razlike v tem, koliko škodnih primerov uveljavljajo iz naslova zavarovanj. Vse te podatke o svojih zavarovancih lahko Zavarovalnica Triglav pridobi tudi brez sistema SAPP in zato se pojavi vprašanje, zakaj bi ga potem sploh uvedla.

Odgovor se skriva v tem, da ima Zavarovalnica Triglav nadpovprečno visoke stroške v primerjavi z evropskimi standardi (Cipot, 2002, str. 63). Z metodo SAPP hoče Zavarovalnica Triglav ugotoviti, kaj povzroča te visoke stroške. Je to mogoče višja kakovost storitev, ki jih nudi svojim strankam ali pa gre v tem primeru mogoče tudi za neučinkovito organiziranost poslovanja. Rezultati razporeditve stroškov po SAPP metodi nam bodo povedali tudi, katere stranke Zavarovalnici Triglav prinašajo pozitiven prispevek za kritje (tj. prispevajo več prihodkov, kot pa povzročijo stroškov s škodnim rezultatom in s svojim povpraševanjem po aktivnostih).

V projektni skupini so ugotovili tudi potrebo, da razvijejo sistem SAPP po zavarovalnih vrstah. Rekli smo že, da je SAPP metoda razporejanja posrednih stroškov primerna za organizacije, kjer se odvija veliko aktivnosti in kjer se proizvaja veliko proizvodov, ki so po svoji naravi raznovrstni in kompleksni, tudi znotraj iste proizvodne linije. Zavarovalnica Triglav je takšna organizacija, saj je kompozitna zavarovalnica, ki svojim strankam ponuja 31 skupin zavarovalnih vrst (Šifrant zavarovalnih vrst.). Zavarovalne vrste, ki jih ponuja Zavarovalnica Triglav, so prikazane v prilogi B.

V točki 2.1 smo tudi postavili tezo, da so življenjska zavarovanja dobičkonosnejša od neživljenjskih, predvidevali pa smo tudi, da so nekatere zavarovalne vrste na splošno nedobičkonosne in torej subvencionirane s strani drugih zavarovalnih vrst. Sedaj bo Zavarovalnica Triglav rezultate, ki bodo potrdili ali ovrgli naše domneve lahko pridobila s pomočjo SAPP sistema. Na podlagi teh rezultatov bo lažje sprejemala odločitve o prihodnji poslovni strategiji in tudi ukrepe na nivoju vsakodnevnega poslovanja.

### **2.2.2. Določitev aktivnosti v Zavarovalnici Triglav**

Zavarovalnica Triglav je leta 1997 pridobila certifikat kakovosti ISO 9002. Ena od zahtev za pridobitev tega certifikata je, da podjetje definira potek poslovnih procesov, ki se odvijajo v njem in da na podlagi tega naredi Poslovnik kakovosti, kjer te procese predstavi tudi v obliki diagramov poteka, kot jih poznamo iz področja informatike. Prikaz poslovnega procesa "Reševanje zavarovalnih primerov kapitalskih zavarovanj" je prikazan v prilogi C.

Na podlagi teh procesov in po pogovorih z vodji oddelkov so v projektni skupini naredili prvi seznam aktivnosti, ki bi se naj opravljale v Zavarovalnici Triglav. Ta seznam so naredili za vsako delovno mesto posebej (zavarovalni zastopnik, cenilec, pravnik itd.) in ga nato posredovali vsem zaposlenim v OE Murska Sobota. Ko so nazaj dobili pripombe vseh zaposlenih, so seznam aktivnosti pregledali še enkrat, ga dopolnili in spremenili, kjer je bilo to potrebno, ter v sodelovanju z vodji oddelkov naredili končni seznam aktivnosti, ki se opravljajo v Zavarovalnici Triglav.

Končni seznam vsebuje 25 aktivnosti, ki se nadalje delijo v t.i. naloge. Seznam vseh 25 aktivnosti je prikazan v prilogi D, zraven pa je prikazana tudi delitev ene od aktivnosti na naloge. Vse aktivnosti in naloge so tudi označene s šiframi. Tako je vsaka aktivnost označena z eno ali dvema velikima tiskanimi črkama (P-aktivnosti povezane s prodajo zavarovanj, C-aktivnosti povezane s cenitvijo škod in škodnim procesom nasploh) in z zaporedno številko, šifra naloge pa je sestavljena iz dveh števil, ki se začnejo pri 01. Ta dva metapodatka preprečita zmedo pri poimenovanju aktivnosti in njihovo morebitno zamenjavo s katero od drugih aktivnosti in poleg tega nakazujeta tudi potek procesa skozi katerega gre vsaka stranka, ko sklepa zavarovanje ali uveljavlja morebitne škodne zahteve. Prav tako te šifre nakazujejo tudi, kaj se dogaja z vsakim sklenjenim zavarovanjem.

Vzemimo primer sklenitve nekega zavarovanja. Najprej zavarovalni zastopnik kontaktira stranko (P1), kjer se na splošno dogovorita o želenem zavarovanju. Zastopnik nato pripravi ponudbo (P2) in ko je zavarovanje sklenjeno pošlje polico zavarovancu (P3). Zavarovalna polica gre nato v tarifacijo, odda se prejeta gotovina in opravijo se ostala administrativna opravila, ki so vezana na določeno zavarovanje (P4). Ob morebitnem neplačilu premije, jo mora zastopnik izterjati od stranke (P5). Podobno bi lahko opisali tudi druge procese.

Za vsako aktivnost so v projektni skupini oblikovali tudi stroškovni bazen. V te stroškovne bazene se stekajo stroški dela, ki se razporejajo na osnovi samopopisovanja porabe časa zaposlenih (glej tudi točko 2.3, na str. 26 in prilogo A). Stroške dela je treba podrobno razvrstiti, ker zavzemajo daleč največji delež v vseh stroških. V ta namen so se v projektni skupini tudi odločili, da bo samopopisovanje potekalo vsaj enkrat vsak mesec. Vsi ostali stroški se razporejajo s pomočjo matrike razporeditve stroškov na aktivnosti (glej prilogo E). Ta proces je podoben tistemu, ki smo ga prikazali pri primeru tovarne svinčnikov (glej 2. korak v točki 1.3.2, na str. 11).

### **2.2.3. Določitev meril aktivnosti**

Potem ko so v Zavarovalnici Triglav določili aktivnosti, so se osredotočili na merila aktivnosti. Pri tem so se ravnali po kriterijih, opisanih v tretjem koraku točke 1.3.2 (glej str. 12). Zaradi nekaterih težav pri pridobivanju potrebnih podatkov, so se bili prisiljeni omejiti na osem meril aktivnosti, od katerih se jih sedem uporablja pri izračunu SAPP po strankah in šest pri izračunu SAPP po zavarovalnih vrstah (glej prilogo D). Merilom aktivnosti so pri nekaterih aktivnostih dali tudi različno težo oz. so jih ponderirali.

#### **2.2.4. Določitev strank in skupin strank**

Stranke so za potrebe SAPP sistema najprej razdelili na fizične in pravne osebe, vsako od teh dveh kategorij pa so nato razdelili na pet tipov strank in jih označili s črkami od A do E (glej prilogo F). Vsaka skupina strank ima tako svoje šifre (PA - pravna oseba tipa A, FB - fizična oseba tipa B). V Zavarovalnici Triglav namreč domnevajo, da so stranke A njihove najbolj dobičkonosne stranke, stranke tipa E pa naj bi bile med njihovimi slabšimi strankami, vendar tega do sedaj niso mogli potrditi. S SAPP metodo bi te domneve lahko ovrgli ali pa jih potrdili in temu primerno v prihodnosti prilagodili poslovanje z različnimi skupinami strank.

#### **2.2.5. Začetek zbiranja podatkov**

V Zavarovalnici Triglav so z zbiranjem podatkov začeli šele potem, ko so že do konca uvedli celoten SAPP sistem, vključno z informacijsko podporo. Podatke o porabi časa se zbirajo s samopopisovanjem zaposlenih (glej točko 2.3.1 na str. 26 in prilogo A). O zaposlenih se zbirajo tudi podatki o njihovih plačah, prispevkih na plače, bolniških, porodniških ter običajnih dopustih, z namenom, da se lahko izračuna prisotnost na delovnem mestu in s tem bolje oceni poraba njihovega časa ter strošek porabe tega časa.

Zbirajo se tudi vsi podatki o količinah meril aktivnosti in stroškovnih nosilcev ter o premijah in škodah po stroškovnih nosilcih. Kot smo rekli že prej se zbirajo tudi podatki iz kontne knjige, podatki iz matrike razporeditve stroškov na aktivnosti. Vsi našteti podatki se zbirajo enkrat mesečno in sicer ob koncu meseca, le podatki o porabi časa zaposlenih se lahko zbirajo večkrat mesečno.

#### **2.2.6. Določitev pogojev in karakteristik poročanja**

V projektni skupini so sklenili, da bodo rezultati sistema SAPP na voljo za vsak mesec posebej in agregirano na letni ravni. Za začetek so rezultate, ki jih bodo dobili iz sistema, omejili na:

- izračun dobičkonosnosti strank in zavarovalnih vrst;
- analizo dobičkonosnosti, kot je prikazana v Sliki 3 v točki 1.3.3 (glej str. 16);
- prikaz višine stroškov v stroškovnih bazenih posameznih aktivnosti ter deleža stroškov dela v posameznem stroškovnem bazenu;
- prikaz porabe časa za posamezno aktivnost;
- analizo posameznih kvadrantov v matriki kakovosti aktivnosti, kot je to prikazano v točki 1.3.4 (glej Sliko 4, na str. 17).

V Zavarovalnici Triglav so se odločili, da sistem SAPP ne bo le enkratna slika stanja, ampak stalni projekt, zato se vsi podatki shranjujejo. To in dejstvo, da je informacijska podpora zelo prilagodljiva, Zavarovalnici Triglav omogoča izvedbo še veliko različnih analiz, ki bodo služile podpori pri odločanju. Programska oprema se lahko prilagodi tako, da bo omogočala tudi simulacije različnih "kaj če" scenarijev (zmanjšanje števila zaposlenih, sprememba števila strank ali sklenjenih zavarovanj, opustitev nedobičkonosnih zavarovalnih vrst itd.) ali pa podporo pri Zero-based budgetingu. V to se ne bomo preveč podrobno spuščali, ker ta tema presega obseg te diplomske naloge. V naslednjem poglavju si pogledjmo naslednje tri stopnje v uvajanju sistema SAPP, ki zajemajo uvajanje informacijske podpore.

### **2.3. Prikaz informacijske podpore sistemu SAPP v Zavarovalnici Triglav**

V tej točki bomo združeno prikazali tri naslednje stopnje uvajanja sistema SAPP. Te stopnje so Izbor in izgradnja programske opreme ter nastavitve parametrov, Avtomatizacija vmesnikov in vnašanja podatkov ter Vložitev podatkov in testiranje zmožnosti sistema.

Ko so v projektni skupini naredili končni teoretični model sistema SAPP, so se odločili, da ga informacijsko ustrezno podprejo. V ta namen so najeli programerje, ki so po njihovih navodilih naredili ustrezno programsko opremo. Programerji so tako naredili štiri vmesnike s pomočjo Microsoftovega programskega orodja Visual Studio.Net 2003. Te vmesnike bomo opisali v naslednjih točkah, grafično pa so prikazani v prilogi G.

#### **2.3.1. Vmesnik za samopopisovanje rabe časa zaposlenih**

Vmesnik za samopopisovanje rabe časa zaposlenih je nameščen na vseh osebnih računalnikih zaposlenih (glej prilogo G). Vsak zaposleni ima svojo lastno šifro, s katero se vpiše v sistem v okencu št. 1 (npr. 250), nato se v okencu št. 3 pojavi njegovo ime (npr. Goran Žibrik). V okence št. 2 zaposleni vpišejo datum poteka opazovanja (npr. 1.6.2004). V okencih št. 4 in 5 zaposleni vpišejo uro začetka (10.00) in konca opravljanja aktivnosti (10.30), nakar se iz tega izračuna poraba časa. V okence št. 6 vpiše šifro aktivnosti (npr. P1), v okence št. 7 pa šifro naloge (npr. 02). Zaposleni nato v okence št. 8 vnesejo šifro kategorijo stranke, s katero imajo opravka (npr. FA), v okence št. 9 pa še šifro zavarovanja (npr. 01811). Da bi bilo izpolnjevanje za zaposlene lažje, se ob strani okenc vedno izpišejo imena aktivnosti, nalog, zavarovalnih vrst in kategorij strank, če zaposleni z miškinim kazalcem zapelje čez ustrezno polje za vnos. Svoj vnos v računalniško bazo podatkov potrdijo s klikom na okvirček "Vnesi". Vmesnik se nato poveže z bazo podatkov in shrani vnos. V našem primeru bi vnos pomenil naslednje: Zaposleni Goran Žibrik je 1.6.2004 v času od 10:00 do 10:30 imel pogovor s stranko (fizično osebo) tipa A glede sklenitve zavarovanja AO plus.

Podatke v okencih št. 1 in 2 vnesejo zaposleni samo prvič, ostala okenca, razen začetka opravljanja aktivnosti (v to okence se prekopira čas konca opravljanja prejšnje aktivnosti), pa se zbrišejo in tako omogočijo nov vnos. Če baza podatkov zazna, da zaposleni vnosa ni opravil pravilno, ga o tem opozori s sporočilom in z utripajočim klicajem ob okencu, kjer se je pojavila napaka.

### **2.3.2. Vmesnik za vnos ostalih podatkov**

V točki 2.2.5 (glej str. 25) smo opredelili, kateri podatki so potrebni za izračun rezultata po SAPP metodi. Podatki prihajajo iz različnih virov znotraj Zavarovalnice Triglav (računovodski oddelek, kadrovska služba, škodni oddelek, sektor prodaje), kar pomeni, da jih mora skrbnik baze najprej pridobiti, shraniti in jih šele nato s pomočjo tega vmesnika vnesti v program, ki nato izračuna rezultate po metodi SAPP. Skrbnik baze po navodilih vodstva podjetja označi tudi število opazovanj in dneve, ko trajajo določena opazovanja (glej prilogo G).

### **2.3.3. Vmesnik za izračun rezultata po metodi SAPP**

Tega vmesnika grafično ne moremo prikazati, ker teče v ozadju in je popolnoma avtomatiziran ter neodvisen od človeškega vpliva. V bistvu je ta vmesnik najpomembnejši del informacijske podpore zaradi izračuna rezultata razporejanja posrednih stroškov po metodi SAPP. Mehanizem izračuna v obliki tabel in s pojasnili prikazujemo v prilogi H.

### **2.3.4. Vmesnik za prikaz rezultatov**

Vmesniki za prikaz rezultatov so narejeni na osnovi rezultatov, ki jih hočemo pridobiti iz sistema SAPP. Le-te smo opredelili v točki 2.2.6 (glej str. 25), kako izgledajo rezultati pa je grafično prikazano v prilogi J. Na tem mestu bomo s tretjim poglavjem zaključili. Zadnje štiri stopnje uvajanja SAPP (Pregled rezultatov, Pregled možnosti ukrepanja, Predloga ukrepov, Izvedba ukrepov) bomo prikazali v četrtem poglavju, priloga I pa povzema tretje poglavje in shematično prikazuje sistem SAPP, kot so ga uvedli v Zavarovalnici Triglav.

## **3. Pregled rezultatov opazovanj in možnosti ukrepanj ter njihova izvedba**

### **3.1. Pregled rezultatov**

Preden si pogledamo rezultate opazovanj, si pogledajmo, na kakšen način smo prišli do njih ter katere vse podatke smo uporabili. Zaradi pomanjkanja vseh potrebnih podatkov na Zavarovalnici Triglav

za izračun dobičkonosnosti strank, bomo prikazali le rezultate, ki se tičejo zavarovalnih vrst. Podatki, na katerih bo temeljila naša analiza, so finančni podatki za prvih devetih mesecev leta 2004 ter podatki iz dveh opazovanj porabe časa 167 zaposlenih za skupno deset delovnih dni. V naslednjih točkah si bomo ogledali rezultate, ki smo jih našli v točki 2.2.6 (glej str. 25 in tudi priloge J.1 - J.5).

### **3.1.1. Izračun stopnje prispevka zavarovalnih vrst za kritje stroškov ostalih aktivnosti**

V izračunu stopnje prispevka zavarovalnih vrst, ki je zaradi obsežnosti in boljše preglednosti razdeljena v dva dela, smo prikazali izračun za vseh 31 zavarovalnih vrst (glej prilogo J.1). Namesto dobičkonosnosti smo uporabili besedno zvezo stopnja prispevka za kritje, ker na zavarovalne vrste ne razporejamo stroškov vseh aktivnosti.

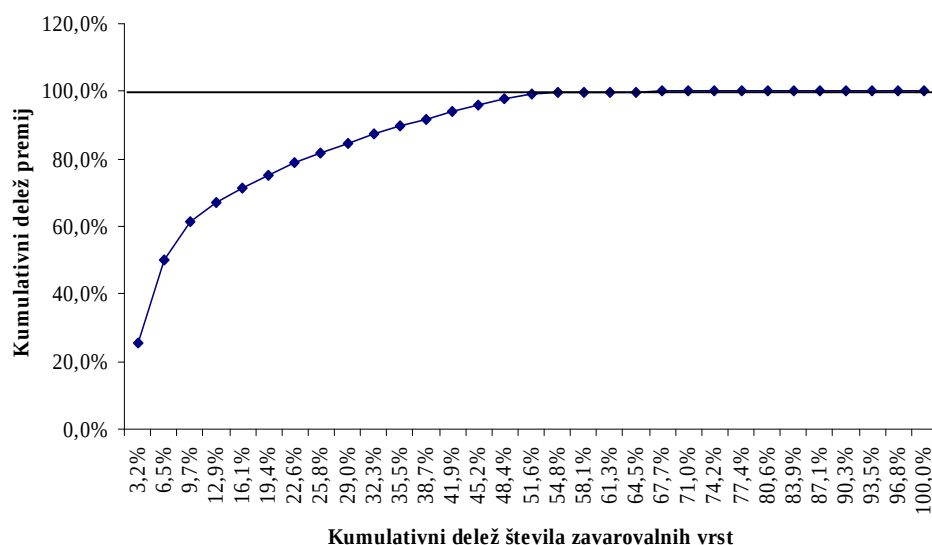
Če rezultate na hitro pogledamo, vidimo, da ima zavarovalna vrsta "Zavarovanje s kapitalizacijo izplačil - 23000" najvišji prispevek za kritje stroškov ostalih aktivnosti (100,0%). To pomeni, da znaša prispevek za kritje od te zavarovalne vrste, ki ga dobimo z odštevanjem izplačanih škod, škodnih rezervacij za prijavljene škode ter stroškov aktivnosti, ki jih je opravila zavarovalnica zaradi te zavarovalne vrste, natanko 100,0 odstotkov njene premije. Najmanj dobičkonosna je zavarovalna vrsta "Zavarovanje požara-ostalo - 08000", ki z vsemi vračunanimi stroški dosega izgubo v višini 682.086 SIT, kar predstavlja 467,5% premije.

Na nivoju območne enote Murska Sobota prispevek dosega 2,3 milijarde SIT, kar predstavlja 32,1 odstotka premije. Ti rezultati niso povsem točni, ker med stroške po zavarovalnih vrstah, ki bi zmanjšali njihov prispevek, nismo všteli škodnih rezervacij za neprijavljene škode (647 mio SIT) in prenosnih premij (805 mio SIT). To pa zaradi tega, ker na zavarovalnici teh stroškov analitično po zavarovalnih vrstah nimajo razdeljenih. Ko od prispevka odštejemo še stroške aktivnosti, ki jih ne razporejamo na stroškovne nosilce in že prej omenjene rezervacije za neprijavljene škode ter prenosne premije, dobimo dobiček območne enote, ki zanaša 187 milijonov SIT oz. 2,6 odstotkov zbrane premije.

Vidimo lahko, da premije, med zavarovalnimi vrstami močno variirajo, kar lahko prikažemo v Sliki 8 (glej str. 29), kjer smo na abscisno os nanesti kumulativni delež števila zavarovalnih vrst, na ordinatno os pa kumulativni delež zbranih premij. Iz grafa lahko razberemo, da z le 20% vseh zavarovalnih vrst zberemo približno 80% vse premije in da z 60% zavarovalnih vrst zberemo že preko 99% premije, kar se natanko sklada s pravili 20-80 in 60-99, ki jih je našel Kaplan in, kar pomeni, da je ponudba Zavarovalnice Triglav zelo raznolika z veliko različnimi zavarovanji (Kaplan, 1998, str. 150).

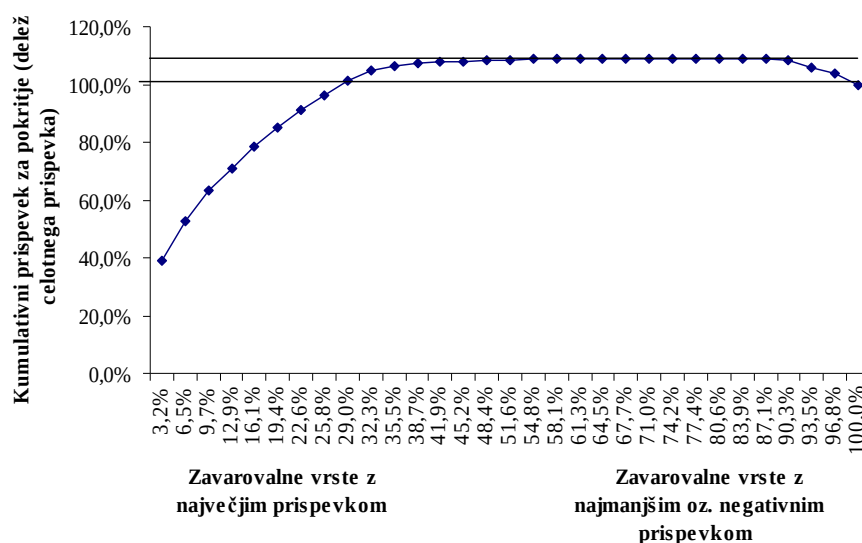


**Slika 8: Krivulja kumulativnih premij**



Vir: Prikaz lastnih izračunov.

**Slika 9: Krivulja kumulativnih prispevkov**



Vir: Prikaz lastnih izračunov.

Iz rezultatov lahko razberemo tudi, da niso vse zavarovalne vrste dobičkonosne. Stopnje prispevka in njegova višina sta med zavarovalnimi vrstami različni in na Sliki 9 zgoraj lahko vidimo, da 59 odstotkov vseh zavarovalnih vrst prinaša 108 odstotkov prispevka, medtem ko so ostale zavarovalne vrste že na tem nivoju nedobičkonosne. V SAPP terminologiji se krivulja v spodnjem grafu zaradi svoje oblike imenuje "krivulja kitove grbe" (Kaplan in Atkinson, 1998, str. 149-150).

### 3.1.2. Analiza dobičkonosnosti zavarovalnice po nivoju prispevkov

Sedaj bomo opisali analizo dobičkonosnosti po nivoju prispevkov na enak način, kot smo jo opisali v točki 1.3.3 (glej str. 14 in prilogo J.2). Kot lahko vidimo iz tabel, je dobiček na nivoju zavarovalnice enak kot v zgornji točki (187 mio SIT). Enak prispevku posameznih zavarovalnih vrst za kritje ostalih stroškov je tudi prispevek na nivoju izdelka (2,3 milijarde SIT za celotno zavarovalnico). Proizvodni proces zavarovalnice zaradi svoje narave ne poteka v serijah, kar onemogoča razporeditev stroškov po posameznih zavarovalnih vrstah na nivo serije in tudi na nivo proizvodnje je nemogoče razvrstiti stroške ostalih aktivnosti. Zaradi tega sta prispevek na nivoju serije in prispevek na nivoju proizvodnje enaka prispevku na nivoju izdelka. So pa v zavarovalnici ocenili prispevke proizvodnih linij.

Prispevek za kritje proizvodnih linij premoženjska zavarovanja (zavarovalne vrste od 01000 do 18000) in življenjska zavarovanja (19000 do 24000) so izračunali tako, da so sešteli prispevke proizvodnje zavarovalnih vrst, ki spadajo v posamezno proizvodno linijo in odšteli stroške aktivnosti na nivoju proizvodne linije. Aktivnosti na nivoju proizvodne linije so določili tako, da jih še vedno smiselno lahko povežemo s procesom proizvodnje, čeprav njihovih stroškov na posamezne zavarovalne vrste ne moremo razdeliti. Kot lahko vidimo iz tabele, so seštevki stroškovnih bazenov teh aktivnosti razdelili v polovici na premoženjska in v polovici na življenjska zavarovanja, ker so menili, da se za obe skupini zavarovanj opravljajo v enaki meri in niso odvisni od obsega poslovanja zavarovalnice. Stroški teh aktivnosti so po svoji naravi semivariabilni.

Sistem SAPP nam tukaj da prvi zanimiv rezultat, kajti po tem izračunu so premoženjska zavarovanja, ki na nivoju proizvodne linije dosegajo 30,6-odstotno stopnjo prispevka v povprečju za 4,4 odstotne točke bolj dobičkonosna od življenjskih, kar je v nasprotju z mišljenjem zavarovalnice. Ker je prodaja premoženjskih zavarovanj približno dvakrat višja, je to lahko dokaz, da tudi v Zavarovalnici Triglav na podlagi podatkov iz tradicionalnih sistemov razporejanja stroškov napačno ocenjujejo dobičkonosnost zavarovalnih vrst in da so življenjska zavarovanja, ki so stroškovno bolj intenzivna od premoženjskih, z njihove strani subvencionirana (za razlago glej tudi točko 1.2.1, na str. 5).

Ostali trije rezultati, ki jih še pridobivamo iz izračuna, so razdelitev stroškovnih bazenov aktivnosti na stroške dela in ostale stroške, prikaz porabe časa zaposlenih in matrika kakovosti aktivnosti<sup>4</sup>. V tem trenutku se na tem mestu ne bi posebej ustavljali z razlaganjem posameznih rezultatov, ker bomo to po potrebi naredili v naslednji točki, ko bomo pregledali možnosti ukrepanja na podlagi rezultatov sistema SAPP v namen izboljšanja poslovanja Zavarovalnice Triglav.

---

<sup>4</sup> Glej priloge J.3, J.4 in J.5.

### **3.2. Pregled možnosti ukrepanja na podlagi rezultatov, pridobljenih z metodo SAPP**

#### **3.2.1. Activity-based management (ABM)**

Upravljanje po aktivnostih ali po angleško Activity-based management (krajše ABM) zajema upravljanje podjetja na podlagi analiziranja aktivnosti. Maher in ostali (Maher, Stickney in Weil, 2001, str. IM 4-2) so med koristmi izpostavili predvsem načrtovanje strategije in dolgoročnih planov ter zmanjševanje stroškov za pomoč pri zniževanju cen ter posledično doseganje višjega tržnega deleža kot glavne uporabe ABM. Nekoliko bolj se je v ABM poglobil Miller (1996, str. 15 - 25). V svoji knjigi je navedel štiri glavna področja (določitev stroškov proizvodov in storitev, izboljšanje poslovnih procesov in aktivnosti, zniževanje stroškov in ostale koristne uporabe metode ABM), pri katerih je lahko ABM koristno orodje za pomoč pri odločanju za ukrepanje. V nadaljevanju bomo povzeli njegove ugotovitve in v povezavi z ugotovitvami še nekaterih drugih avtorjev predstavili nekatere možne ukrepe, ki bi jih Zavarovalnica Triglav na podlagi rezultatov po metodi SAPP lahko uvedla pri svojem poslovanju.

#### **3.2.2. Pregled možnosti ukrepov**

**1. Določitev stroškov proizvodov in storitev:** SAPP podjetjem omogoča, da bolj pravilno ocenijo stroške, ki jih povzroči posamezen proizvod ali stranka, kar lahko vodi k lažjim in boljšim odločitvam o proizvodnem asortimanu, cenovni politiki in nabavi resursov izven podjetja (outsourcing). Rezultat boljših odločitev podjetja se na koncu izkaže v višji dobičkonosnosti. To pa ne pomeni, da lahko podjetja informacije iz sistema SAPP samo prevedejo v višje cene ali povečajo proizvodnjo in čakajo na zagotovljeni višji dobiček. Če npr. predpostavimo, da prodaja premoženjskih zavarovanj na nek način stagnira, saj je trg teh zavarovanj že nasičen, bi Zavarovalnica Triglav morala predvsem eliminirati aktivnosti, ki strankam ne prispevajo dodane vrednosti, izboljšati učinkovitost opravljanja ostalih aktivnosti in ne usmerjati svojih naporov v zviševanje tržnega deleža, ker obstaja možnost, da bo tudi ob večji prodaji teh zavarovanj z njimi dosegla nižjo stopnjo prispevka za kritje, kar se bo izkazalo v nižjem dobičku. Dodatno kapaciteto (zaposlene, ostale resurse), ki bi nastala ob zmanjšanem obsegu opravljanja aktivnosti za premoženjska zavarovanja, bi nato lahko preusmerili v življenjska zavarovanja, ki so rastoč trg.

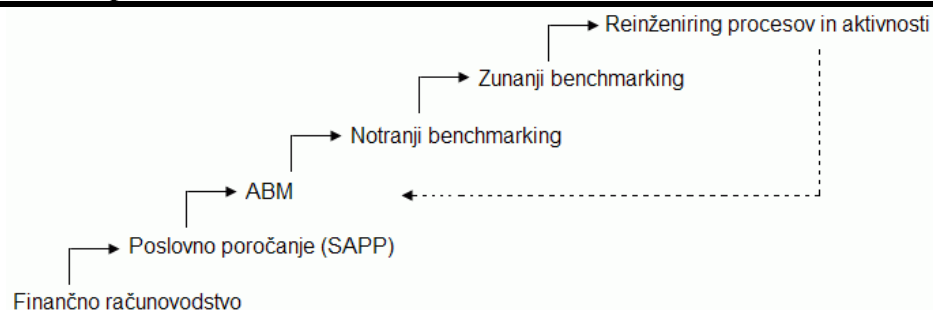
**2. Izboljšanje poslovnih procesov in aktivnosti:** Veliko podjetij uporablja ABM kot orodje za analizo aktivnosti, ki so ključne pri doseganju poslovne politike. Z njegovo pomočjo lahko namreč ugotovijo stroške opravljanja teh aktivnosti, kakršni so v resnici. Aktivnosti z visokim potencial za izboljšanje se nato še bolj podrobno analizirajo in podjetja nato skušajo najti "skrite notranje rezerve" v resursih ali načinu opravljanja teh aktivnosti, kar lahko privede do povečanja dobička. V ta namen lahko podjetje uporabi tudi matriko kakovosti aktivnosti (glej prilogo J.3 in točko 1.3.4, na

str. 16). Iz matrike si lahko pogledamo primer aktivnosti C3 - Informiranje strank glede škod. Iz njenega položaja v matriki lahko razberemo, da ta aktivnost zavarovancem prinaša dodano vrednost, vendar se ne opravlja učinkovito. Stroški te aktivnosti dosegajo 13,6 mio SIT, od česar kar 11,8 mio SIT odpade na stroške dela in le 1,8 mio SIT na ostale stroške (glej prilogo J.4).

Razlog za neučinkovitost opravljanja te aktivnosti lahko torej iščemo v porabljenem delovnem času, ki znaša 5.492 ur (glej prilogo J.5). Na podlagi teh rezultatov bi Zavarovalnica Triglav lahko npr. sklenila, da bo odslej privarčevala čas zaposlenih in s tem tudi denar tako, da bo zavarovancem pošiljala avtomatizirana obvestila o rešitvi škodnih zahtevkov. S to aktivnostjo se največ ukvarjajo škodni manipulanti in cenilci, nekoliko pa tudi zaposleni na okencih. Če bi vsem tem zaposlenim namestili nek program, ki bi omogočal izpis takih obvestil na podlagi podatkov o škodnih primerih, bi se čas opravljanja te aktivnosti drastično zmanjšal, kar bi vodilo v nižje stroške dela. Nekoliko bi se zvišal znesek ostalih stroškov, ki so potrebni za opravljanje aktivnosti (material za tiskanje, kuverte, znamke itd.), vendar bi se zavarovalnici vse skupaj izplačalo, če bi bili prihranki stroškov dela večji od zvišanja ostalih stroškov aktivnosti in zneska, ki bi ga zavarovalnica namenila za nakup potrebne programske opreme (vidimo torej, da nam SAPP in ABM omogočata tudi ovrednotenje investicij, kar nam tradicionalni sistemi razporejanja stroškov ne prikažejo). Zaradi zmanjšanja obsega dela na tej aktivnosti, bi zaposleni lahko več pozornosti namenili kateri drugi aktivnosti (povečala bi se kapaciteta). Če pa bi na zavarovalnici ugotovili, da se je zaradi zmanjšanja obsega dela povečala neizrabljena kapaciteta (za razlago glej točko 1.4, na str. 18), bi se lahko v kasnejši fazi odločili tudi za zmanjševanje stroška pridobljenih virov, kar lahko prevedemo v prerazporejanje ali celo odpuščanje zaposlenih.

Po večkratnih opazovanjih in primerjanjih z drugimi organizacijami (benchmarking) bi s pomočjo ABM lahko zavarovalnica tudi merila dejanske in oprijemljive rezultate spremenjenega opravljanja te aktivnosti in ocenila, kako je sprememba opravljanja te aktivnosti vplivala na prispevek posameznih zavarovalnih vrst in na dobiček same zavarovalnice. Spodnja slika nam prikazuje stopnje v procesu izboljševanja aktivnosti. Zavarovalnica Triglav je v tem procesu dosegla drugo stopnjo, saj ima vzpostavljen sistem SAPP, sedaj pa bodo morali izvajati še vse naslednje korake do reinženiranja procesov in se spet vračati k ABM po pomoč in nadaljnje informacije.

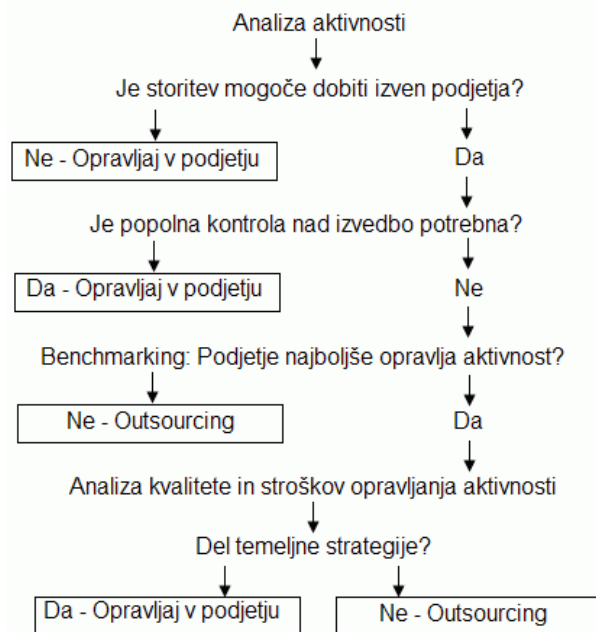
#### **Slika 10: Koraki k povečani dobičkonosnosti**



Vir: Sweeney in Mays, 2001, str. 88.

**3. Zniževanje stroškov:** ABM se lahko zelo učinkovito uporablja tudi za odločanje o zniževanju stroškov. Velikokrat se zgodi, da podjetja, ki nimajo kvalitetnih informacij o svojih stroških k zniževanju stroškov pristopijo tako, da stroške znižajo za enak delež skozi celotno podjetje (across the board) ob tem pa ohranijo enak obseg dela, kar je ob nižjih resursih, ki so na voljo, neizvedljivo. Stroški se sčasoma spet "priplazijo" nazaj v podjetje, kar znižuje učinkovitost takega početja. Zniževanje stroškov s pomočjo ABM je namesto tega osredotočeno na zmanjševanje aktivnosti, čemur bi morali posledično slediti tudi stroški. En način za zmanjševanje obsega aktivnosti je tudi oddajanje opravljanja aktivnosti zunanjemu podjetju, ki je specializirano za njihovo opravljanje ali krajše po angleško outsourcing. Preden se podjetje odloči za tak korak, je koristno če opravi analizo take aktivnosti, ki odgovori na vprašanja, ki so prikazana v spodnji sliki.

**Slika 11: Analiza aktivnosti za potrebe outsourcinga**



Vir: Drtina, 2001, str. 49.

V Zavarovalnici Triglav bi lahko na primer naredili analizo aktivnosti U – Upravljanje premoženja. Ta aktivnost obsega samo upravljanje finančnega premoženja in investicij, ki jih ima OE Murska Sobota in ne npr. upravljanja voznega parka ali poslovne stavbe. Če pogledamo v matriko kakovosti aktivnosti, lahko vidimo, da strankam ne prispeva dodane vrednosti, niti ni potrebna z vidika zahtev podjetja (glej prilogo J.3) in je zatorej s tega vidika primeren kandidat za outsourcing. Preden lahko damo dokončen odgovor na to vprašanje, moramo odgovoriti na tista iz zgornje slike.

Na prvo vprašanje je odgovor pritrdilen, saj obstaja veliko specializiranih finančnih institucij, ki se ukvarjajo z upravljanjem finančnega premoženja. Nenazadnje je med njimi tudi Zavarovalnica Triglav sama, vendar ne na nivoju območne enote, ampak na nivoju Centrale oz. finančnih družb, ki jih sama upravlja. Na drugo vprašanje je odgovor nikalen, kajti, če OE Murska Sobota to

premoženje upravlja samo za svoj račun in ne za stranke, potem popolna kontrola ni potrebna, saj lahko to prepusti tudi kakšni drugi finančni ustanovi in ne le Centrali. Zaposleni na OE Murska Sobota prav tako nimajo dovolj časa za opravljanje te aktivnosti, saj lahko vidimo, da je obseg njenega upravljanja precej nizek (2.071 ur oz. 0,8% celotnega časa; glej prilogo J.5) in zaradi tega zaposleni verjetno niso dovolj obveščeni o vseh dogodkih v finančnem sektorju. Posledica je, da se aktivnost verjetno ne opravlja bolje, kot jo opravljajo specializirane finančne institucije. Odgovor na tretje vprašanje je torej negativen in zato bi OE Murska Sobota morala razmisliti o centralizaciji te funkcije na nivoju Centrale ali o oddaji opravljanja te aktivnosti nekomu drugemu. Podobno analizo bi lahko naredili tudi za ostale aktivnosti, ki so v najbolj desni koloni v matriki kakovosti aktivnosti.

Miller je navedel še **ostale koristne uporabe rezultatov sistema ABM**. Na tem mestu jih bomo samo našteali, ker bi njihovo podrobno opisovanje preseglo namen te diplomske naloge. Ostale koristne uporabe so načrtovanje strategije, vodenje projektov, izdelovanje letnih načrtov (Zero-based budgeting), določanje ciljnih stroškov, optimiziranje kapacitete, ocenitev dobičkonosnosti javnih naročil, pravilna izvedba centralizacije, podpora pri odločanju o prevzemih podjetij in računanje transfernih cen (Miller, 1996, str. 15 -25).

### 3.3. Predlog ukrepov

V tej točki si bomo na konkretnem primeru dveh zavarovalnih vrst ogledali primer uporabe koncepta SAPP in nakazali, kako si bo Zavarovalnica Triglav v prihodnosti lahko pomagala z njim. Zavarovalni vrsti, ki ju bomo analizirali sta "Zavarovanje stanovanjskih premičnin - 09808" in "Zavarovanje živali - 09F15". Zavarovanje stanovanjskih premičnin obsega predvsem zavarovanje predmetov, kot so pohištvo in elektronske naprave, ki jih imamo ljudje v svojih stanovanjih in hišah, zavarovanje živali pa obsega predvsem zavarovanje živine.

Če pogledamo rezultate izračuna dobičkonosnosti (glej prilogo J.1), lahko vidimo, da dosega zavarovanje stanovanjskih premičnin 8,2-odstotni prispevek za kritje ostalih stroškov v višini 7.779.524 SIT, medtem, ko zavarovanje živali dosega izgubo v višini 14.252.935, kar pomeni, da stopnja prispevka za kritje znaša -9,5 odstotkov.

#### 3.3.1. Zavarovanje živali

Razlog za nedobičkonosnost zavarovanja živali lahko zelo hitro najdemo v škodah, ki so jih od zavarovalnice terjali zavarovanci. Škode znašajo kar 154,8 mio SIT medtem, ko znaša premija le 149,4 mio SIT. Stroški aktivnosti so znašali 8,9 mio SIT, kar predstavlja le 5,98 odstotka premije. Na podlagi teh podatkov bi lahko torej zavarovalnici predlagali, da se naj predvsem osredotoči na cenovno politiko. Prvi logični ukrep bi bil dvig premij, ki jih zavarovalnica zaračunava

zavarovancem. Vendar pa se tukaj pojavi vprašanje cenovne elastičnosti povpraševanja kmetov po teh zavarovanjih. Kmetijski sektor v Sloveniji namreč doživlja upadanje obsega, ker kmetje vse težje pokrivajo stroške proizvodnje. Če bi torej tudi zavarovalnica povišala premije, bi se lahko zgodilo, da bi se kmetje odločali, da tega zavarovanja ne bodo več sklepali.

Zavarovalnici torej ostane možnost vplivanja na nižanje škode. To bi se dalo doseči na dva načina. Prvi je ta, da zaostri pogoje, pod katerimi lahko kmetje uveljavljajo škodne zahtevke, s tem, da omeji število različnih škodnih primerov, katere krije ta zavarovalna vrsta. Ta ukrep ima lahko spet negativen vpliv na povpraševanje kmetov po zavarovanju, saj je to v bistvu prikrit dvig cen. Vendar pa se bodo v tem primeru najverjetneje za odpoved zavarovanja odločili predvsem taki kmetje, ki so do tega trenutka s sklepanjem zavarovanja špekulirali z izplačili škod. Tako bi se zavarovalnica znebila negativne samo-selekcije strank.

Drug način je ta, da zavarovalnica posveti več pozornosti preprečevanju škod že v procesu sklepanja zavarovanj. Na primer, ko bi zastopnik ali komercialist skušal skleniti zavarovanje s stranko za več deset ali več sto glav živine, bi imel ob sebi usposobljeno osebo, ki bi lahko ocenila stanje živine (zdravje, vrednost, bivalne pogoje itd.). Na ta način bi se res dvignili stroški aktivnosti P1 (Prodaja, neposredno delo s strankami), vendar bi se zmanjšala tudi izpostavljenost zavarovalnice morebitnim škodam.

Zadnji možen ukrep, ki ga zavarovalnica lahko sprejme pa je, da preneha ponujati zavarovanje živine. Oddelek trženja bi temu verjetno nasprotoval, saj bi trdili, da je v Pomurju, ki ga pokriva Območna enota Murska Sobota veliko prebivalcev kmetov, pri katerih zavarovanje živine predstavlja nekakšno "vstopnico" za sklenitev ostalih vrst zavarovanj. Zavarovanje živali se torej smatra kot komplementaren proizvod k ostalim zavarovanjem. Ta predpostavka je utemeljena na dolgoletnih izkušnjah zastopnikov iz terena in torej sloni na oceni krivulje povpraševanja. Na podlagi podatkov iz modela SAPP, kot modela za ocenitev stroškov, o tej trditvi ne moremo soditi. V izogib neproduktivnim debatam o tem, kdo ima prav, bi bilo verjetno najboljšo, da se odgovornost za dobičkonosnost tega zavarovanja prenese na prodajni sektor, ki lahko iz izkušenj potem sam določi, kakšen trženjski splet bo ponudil kmetom, da maksimizira dobiček.

### **3.3.2. Zavarovanje stanovanjskih premočnin**

Analiza zavarovalne vrste zavarovanja stanovanjskih premočnin nam da precej drugačne rezultate, ki zahtevajo drugačen način ukrepanja, kot smo ga prej opisali pri zavarovanju živine (glej prilogo J.1). Pri tem zavarovanju škode niso velik problem, saj skupaj s škodnimi rezervacijami dosegajo le 45 mio SIT, kar predstavlja le 47,5 odstotka premij. Vidimo pa lahko, da stroški aktivnosti znašajo skoraj 42 mio SIT, kar znaša 44,3 odstotka premij. Stroški teh aktivnosti na koncu znižajo prispevek za kritje na le 8,2 odstotkov. Levji delež stroškov aktivnosti odpade na aktivnost P1 (Prodaja,

neposredno delo s strankami), P2 (Prodaja, posredno delo s strankami) in P4 (Administrativne aktivnosti, vezane na stranke), torej na aktivnosti v procesu trženja oz. prodaje zavarovanja.

Razlog za to je zelo enostavno odkriti. Preden zastopnik sklene zavarovalno polico za to vrsto zavarovanja, mora potencialno stranko najprej obiskati na domu. Tam morata s stranko pregledati vse predmete v stanovanju, ki bi jih stranka rada zavarovala (P1). Zastopnik mora nato pripraviti ponudbo in na polico zapisati vse predmete (P2), kar mu že zaradi njihovega obsega vzame veliko časa. Ko je polica sklenjena, gre skozi proces tarifacije (P3) na sedežu območne enote in če tam ugotovijo, da je na polici kakšna napaka, mora zastopnik ponovno iti k stranki. Če povemo, da je bilo v prvih devetih mesecih leta 2004 sklenjenih 35.333 zavarovalnih polic, lahko na hitro izračunamo, da je povprečna premija na sklenjeno polico znašala 2.681 SIT. To pomeni, da vsaka napaka v procesu sklepanja zavarovanja že skoraj avtomatično naredi sklenjeno zavarovanje za nedobičkonosno, saj popravki napak vzamejo veliko časa in posledično tudi denarja. Ta zavarovalna vrsta zavarovalnici že v tem trenutku prinaša pozitiven prispevek za kritje, vendar pa lahko iz naše analize vidimo, da se v optimizaciji in racionalizaciji aktivnosti, ki se opravljajo za to zavarovanje skriva velik potencial za izboljšanje.

Prvi predlog bi bil, da se take police sklepa za daljše obdobje večih let ali pa se jih po prvem letu avtomatsko podaljša. Če bi stranke predlog sprejele, bi jim ponudili popust v višini do 42,0 odstotka na leto glede na izhodiščno leto. Višino popusta bom utemeljil na deležu stroškov aktivnosti v procesu prodaje (vse aktivnosti od P1 do P5), ki prav tako znašajo 42,0 odstotka premije. Zavarovalnica s podaritvijo popusta strankam ne bi izgubila niti tolarja, saj bi stroške popusta izenačila s prihrankom pri stroških aktivnosti procesa prodaje v vsakem naslednjem letu po prvem. Če na grobo izračunamo, kaj bi se zgodilo, če bi npr. zavarovalnica strankam ponudila 20-odstotni popust, lahko vidimo, da bi pri premiji izgubila 18,9 mio SIT, medtem ko bi pri stroških aktivnosti prihranila 39,9 mio SIT, kar bi pomenilo, da bi se prispevek za kritje od 7,8 mio SIT povečal na 28,8 mio SIT ali za 22,2 odstotnih točk na 30,4 odstotka (8,2% je sedaj).

Drug predlog, ki bi ga lahko dali zavarovalnici bi bil, da postavi nek spodnji prag, ki ga mora doseči premija ob sklepanju tega zavarovanja. Če bi zavarovalnica tak prag uvedla, bi le-ta moral znašati vsaj 1.187 SIT na polico (41.956.161 SIT / 35.333 polic), ker bi s tem zneskom pokrili vsaj stroške aktivnosti, ki jih v povprečju opravi zastopnik za sklenitev takega zavarovanja. Tretji predlog je kombinacija prvih dveh, vendar bi bilo verjetno dobro prej narediti trženjsko analizo, ki bi pokazala ali so se ljudje sploh pripravljeni finančno vezati za neko daljše obdobje.

Četrti predlog pa je, da bi zavarovalnica poskusila zvišati premije za to vrsto zavarovanja, kajti gre za relativno majhne zneske, pri katerih potencialne stranke verjetno ne izkazujejo visoke cenovne elastičnosti povpraševanja. Vendar pa je, kot smo pokazali s pomočjo konceptov SAPP in ABM, dobičkonosnost verjetno najlažje in najelegantneje povečati z enim od prvih dveh predlaganih



ukrepov, kjer bi zavarovalnica v primeru cenovno elastičnega povpraševanja tudi povečala svoj tržni delež zaradi nižje cene.

### **3.4. Izvedba ukrepov**

Prišli smo do zadnje stopnje uvajanja sistema SAPP v Zavarovalnico Triglav. V točkah 3.2 in 3.3 smo našli nekatere možne ukrepe, ki bi jih lahko zavarovalnica uvedla pri svojem poslovanju. Preden se tega loti, morajo biti sprejeta prioriteta področja, na katerih se bo ukrepalo najprej, prav tako pa mora biti sprejet tudi terminski načrt izvrševanja ukrepov.

V Zavarovalnici Triglav bodo morali poskrbeti, da se bodo poročila sistema SAPP zares uporabljala in da bodo na podlagi njihove analize tudi sprejeti ustrezni ukrepi. Če se to ne bo dogajalo, je bilo celotno vzpostavljanje sistema le zelo dolgotrajna in draga vaja, ki na koncu ne bo koristila nikomur.

Največja prednost sistema SAPP je tudi njegova največja slabost. SAPP je namreč znanilec sprememb v poslovanju, katerim pa se zaposleni v podjetjih velikokrat upirajo. Zavarovalnica Triglav v tem pogledu zagotovo ni nobena izjema. Zagotovo bo SAPP v prihodnosti razkril nekatere informacije, na katere v zavarovalnici v tem trenutku še niso pripravljeni, ko pa bodo soočeni z njimi, morda zaradi nejevere in preteklega prepričanja ne bodo pripravljeni ukrepati.

SAPP je v svoje poslovanje uvedlo že veliko podjetij in na podlagi njihovih izkušenj so se razvile različne metode njegovega uspešnega uvajanja in uporabe v praksi. Uporabnike sistema moramo v prvi vrsti zainteresirati za njegovo uporabo ter imeti mrežo podpornikov SAPP v celotni organizaciji. Podpornike si zagotovimo tako, da nedvoumno predstavimo prednosti SAPP pred tradicionalnimi metodami razporejanja stroškov na tistem področju, v katerem ta oseba deluje. Vodilnemu managementu je potrebno SAPP predstaviti predvsem kot orodje za učinkovito zmanjševanje stroškov in za strateško planiranje. Zaposleni v marketingu bodo sprva verjetno nekoliko nejeverni, ker bodo morali precej spremeniti svoje zaznavanje dobičkonosnosti proizvodov ali strank. Najtežje bo verjetno prepričati ljudi v računovodskih in finančnih oddelkih, saj so oni tisti, ki so odgovorni za upravljanje sedanjega sistema stroškov. Če njihova podpora ne bo zagotovljena, bodo SAPP vzeli predvsem kot grožnjo njihovem "terenu" in kot zanikanje njihove strokovnosti (Turney, 1996, str. 211).

V nadaljevanju bo zavarovalnica morala odpraviti morebitne ovire za uporabo sistema SAPP. Tretja stvar, ki je zelo pomembna, je ta, da zaposleni sprejmejo zavezo, da bodo sistem uporabljali. Namerno sem uporabil besedo zavezo in ne obvezo, kajti pri zavezi so ljudje veliko bolj motivirani. Zaveza pri zaposlenih se bo lahko ustvarila le, če jim bo SAPP uspel demonstrirati dve stvari. Prvič, da je zavarovalnica res takšno podjetje, ki ji SAPP lahko koristi pri izboljšanju poslovanja in drugič, da obstoječi sistem razporejanja stroškov prikazuje popačeno sliko stroškov. Da bi bilo to možno, bo treba uporabnike poročil usposobiti v interpretaciji dobljenih informacij. S tem pa po drugi strani

zavarovalnica lahko tudi zagotovi, da se informacije ne bodo jemale izven konteksta in da bodo maksimizirane koristi uporabe informacij iz sistema (Turney, 1996, str. 209-223).

## **SKLEP**

Ob vstopu Slovenije v EU so se tudi slovenske zavarovalnice znašle pod povečanim pritiskom konkurence iz tujine. Da bi lahko ohranile svoje tržne deleže, bodo morale svojim zavarovancem ponuditi nižje cene zavarovanj ali višjo kakovost zavarovanj. To bodo lahko naredile le, če bodo ob tem tudi racionalizirale stroške svojega poslovanja in Zavarovalnica Triglav, ki je trenutno vodilna slovenska zavarovalnica, pri tem ni izjema. Zaradi boljše informiranosti o dobičkonosnosti svojih strank in zavarovalnih vrst ter stroških aktivnosti poslovnega procesa, kar vse omogoča kvalitetnejše odločitve pri zniževanju stroškov, so se v Zavarovalnici Triglav odločili, da bodo uvedli sistem SAPP.

Sistem SAPP se je razvil v osemdesetih letih 20. stoletja kot odgovor na pomanjkljive in izkrivljene informacije, ki jih je nudil tradicionalni sistem razporejanja stroškov. Rezultati so bili izkrivljeni zaradi rasti obsega posrednih stroškov, sprememb v njihovi naravi in zmanjševanja deleža stroškov neposrednega dela v celotnih stroških, kar je imelo za posledico, da so se napake pri razporejanju posrednih stroškov na osnovi stroškov dela močno povečale. SAPP ustvari povezavo med stroški, aktivnostmi in poslovnimi učinki in tako bolj pravilno razporedi posredne stroške na stroškovne nosilce.

Razporejanje posrednih stroškov po sistemu SAPP bi lahko povzeli v štirih korakih. Podjetje mora najprej identificirati aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Nato mora za vsako aktivnost kreirati stroškovni bazen. Jedro sistema SAPP so merila aktivnosti, ki jih mora podjetje določiti tako, da zadovoljivo pojasnijo stroške v vseh stroškovnih bazenih, obenem pa morajo biti enostavno merljiva in morajo predstavljati razumno mero homogenosti rezultata aktivnosti. V četrtem koraku podjetje s pomočjo meril aktivnosti nato še razporedi stroške aktivnosti na poslovne učinke glede na njihovo povpraševanje po aktivnostih.

Sistem SAPP je v Sloveniji bolj malo uporabljan. Tudi v razvitejših državah se podjetja tega sistema niso posluževala, kar so utemeljevala z dragim in zapletenim uvajanjem, z nepotrebnostjo po tako natančnih podatkih o stroških poslovnih učinkov, ki da niso potrebni, ker jih za obvladovanje posrednih stroškov in določanje cen ne potrebujejo ter s tem, da lahko že izboljšave obstoječih sistemov razporejanja stroškov dajo dovolj kvalitetne informacije. Razvoj informacijske tehnologije je že močno znižal stroške uvajanja sistema SAPP, poleg tega pa lahko kvalitetnejše in natančnejše informacije pomagajo preprečevati napake pri odločitvah, ki so v današnjem svetu močne konkurence, ki podjetja sili v vedno večjo raznolikost proizvodnje, lahko za njih tudi usodne.

Za Zavarovalnico Triglav je lahko sistem zelo koristen, ker ponuja raznolik nabor zavarovalnih vrst prav tako raznolikim strankam, kar jo naredi za idealnega kandidata za uvedbo sistema SAPP. Sam sistem smo v sodelovanju s projektno skupino v praksi uvajali več kot eno leto. Ob tem smo razvili tudi programsko opremo, ki omogoča natančno merjenje porabe časa zaposlenih ter tudi izračun in prikaz rezultatov.

Iz rezultatov smo lahko videli, da z 20 oz. 60 odstotki vseh zavarovalnih vrst zavarovalnica zbere 80 oz. 99 odstotkov vse premije in da 59 odstotkov zavarovalnih vrst prinese 108 odstotkov prispevka za kritje ostalih stroškov. Ob tem smo naredili tudi analizo dobičkonosnosti po nivoju prispevkov in ugotovili, da so se premoženjska zavarovanja izkazala za bolj dobičkonosna od življenjskih. Rezultati iz sistema SAPP se lahko uporabljajo za določitev stroškov proizvodov in storitev, za izboljšanje poslovnih procesov in aktivnosti, za zniževanje stroškov ter za veliko ostalih stvari, kot so načrtovanje strategije, izdelava letnega načrta (zero-based budgeting) itn. Kot primer, kako lahko Zavarovalnica Triglav uporablja te rezultate, smo prikazali odločitev o outsourcingu aktivnosti "Upravljanje premoženja", predlagali pa smo tudi nekatere ukrepe za izboljšanje dobičkonosnosti zavarovalnih vrst "Zavarovanje živali" in "Zavarovanje stanovanjskih premoženj".

Sistem SAPP je znanilec sprememb v poslovanju, kar je njegova največja prednost in obenem tudi njegova največja slabost. Zaposleni se bodo verjetno najprej uprli spremembam, na kar pa lahko Zavarovalnica Triglav vpliva tako, da jim predstavi prednosti, ki jih sistem SAPP prinaša. Da bo z njegovo uvedbo Zavarovalnica Triglav imela kakšne otipljive koristi, se bo morala obvezati k rednemu zbiranju podatkov in tudi k ukrepanju na podlagi rezultatov. Uporabnike sistema SAPP bo treba tudi usposobiti v interpretaciji informacij, da bodo koristi od njegove uvedbe maksimalne.

## LITERATURA

1. Cipot Rudi: Uravnoteženi sistemi kazalnikov v Zavarovalnici Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota. Zbornik referatov 8. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 61-73.
2. Drtina Ralph E.: The Outsourcing Decision. Zbornik Readings in Management Accounting. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2001, str. 49-55.
3. Drury Colin: Costing. London : Chapman&Hall, 1994. III, 491 str.
4. Drury Colin: Management and cost accounting. London : International Thomson Business Press, 1996. IV, 928 str.
5. Džajić Ljubica: Obračunavanje stroškov po sestavinah dejavnosti in tradicionalna ureditev stroškovnega računovodstva. Revizor. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 10(1999), 12, str. 45-54.
6. Forrest Edward: Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide. New York : McGraw-Hill, 1996. 375 str.
7. Innes John, Mitchell Falconer: Overhead cost. London : Academic press, 1993. 140 str.
8. Kaplan S. Robert, Atkinson A. Anthony: Advanced Management Accounting. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 1998. 798 str.
9. Lutar-Skerbinjek Andreja: Primer uporabe procesno usmerjenega stroškovnega računovodstva. Naše gospodarstvo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor in Društvo ekonomistov Maribor, 44(1998), 1/2, str. 215-226.
10. Mabblerley Julie: Activity-based Costing in Financial Institutions. London : Pitman Publishing, 1992, 226 str.
11. Maher W. Michael, Stickney P. Clyde, Weil L. Roman: Managerial Accounting. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001, 636 str.
12. Miller John A.: Implementing Activity-Based Management in Daily Operations. New York : John Wiley&Sons, 1996. 245 str.
13. Sweeney R.B., Mays J.V.: ABM Lifts Banks Bottom Line. Zbornik Readings in Management Accounting. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2001, str. 87-91.
14. Tekavčič Metka: Od "ABC" do "ABM" (Obravnavanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa kot sestavni del poslovanja na temelju analize aktivnosti). Zbornik referatov simpozija Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Ljubljana : LM Veritas, 1994, str. 181-196.
15. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.
16. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik (zbirka Manager), 1997. 193 str.
17. Tekavčič Metka, Šink Darja: The Importance Of Cost Management Tools And Their Use In Companies Operating In Transition Economies: The Case Of Large Slovenian Companies. International Business&Economics Journal, 2002, 10, str. 105-117.

18. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec Novak Majda: Upravljalno računovodstvo: Zgledi in primeri. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995, 305 str.
19. Turney B.B.: Activity-Based Costing: The Performance Breakthrough. London : Kogan Page, 1996, 322 str.

## **VIRI**

1. ABB cuts costs. Economist print edition.  
[URL:  
[http://www.economist.com/displaystory.cfm?story\\_id=S%26%29H0%2CPA%2F%24%0A](http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=S%26%29H0%2CPA%2F%24%0A)],  
30.7.1998.
2. Interno gradivo Zavarovalnice Triglav. Murska Sobota : Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota.
3. Izjava Zavarovalnice Triglav, d.d. glede zaupnosti podatkov. Murska Sobota : Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota, 2005.
4. Letno poročilo. Ljubljana : Agencija za zavarovalni nadzor, 2004. 40 str.
5. Poslovník kakovosti. Zavarovalnica Triglav.
6. Pravilnik o notranji organizaciji, sistematizaciji in načinu poslovanja Zavarovalnice Triglav d.d., območne enote Murska Sobota. Murska Sobota : Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota.
7. Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP. Zavarovalnica Triglav.
8. Statistični letopis 2004. Ljubljana : Statistični urad republike Slovenije (SURS), 2004.  
[URL: [http://www.stat.si/letopis/index\\_letopis.asp](http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp)], 15.10.2004.
9. Statistični zavarovalniški bilten 2004. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, 2004. 74 str.
10. Šifrant zavarovalnih vrst. Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota.

## SLOVARČEK

1. Activity-based costing (ABC) - stroški po aktivnostih poslovnega procesa
2. Activity-based management (ABM) - upravljanje po aktivnostih
3. activity sampling - vzorčenje aktivnosti
4. batch-related activities - aktivnosti za serijo
5. cost-benefit analysis - analiza stroškov in koristi
6. cost driver - merilo aktivnosti
7. cost pool - stroškovni bazen aktivnosti ali stroškovno mesto aktivnosti
8. customization - prilagajanje izdelkov kupcem
9. facility-sustaining activities - aktivnosti na nivoju podjetja
10. historical averaging - zgodovinsko povprečje
11. just-in-time - "ravno ob pravem času"
12. outsourcing - prenos aktivnosti izven podjetja na zunanjega izvajalca
13. overhead/overhead cost - posredni stroški
14. overhead rate - koeficient, s katerim razporejamo posredne stroške
15. pre-determined time standards - pred-determinirani časovni standardi
16. product-sustaining activities - aktivnosti za vzdrževanje proizvodnje
17. relative values - relativne vrednosti
18. resource - vir ali resurs
19. resource consumption - poraba virov
20. resource supply - pridobivanje virov
21. self-logging - samo-popisovanje
22. stop-watch - štoparica
23. time-ladder - časovna lestvica
24. unit-level activities - aktivnosti za enoto izdelka
25. unused capacity - neizrabljena kapaciteta
26. Zero-based budgeting - planiranje na podlagi povpraševanja poslovnih učinkov po aktivnostih

## ***PRILOGE***

## PRILOGA A: Prikaz metod merjenja časa zaposlenih

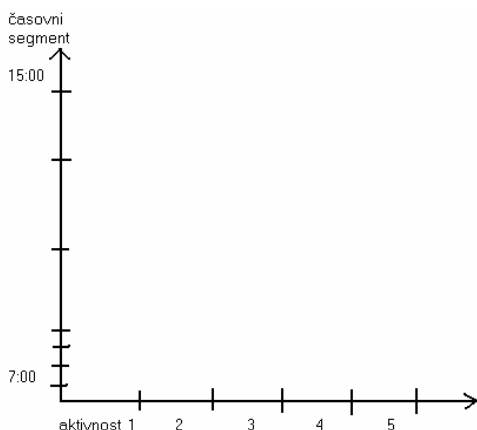
Obstaja več metod razporejanja časa. Sam sem jih izbral šest, izbira najprimernejše pa je odvisna predvsem od (Mabberley, 1992, str. 36-42):

- kompleksnosti merjenih aktivnosti,
- zahtevanega nivoja podrobnosti merjenja,
- uporabe zbranih podatkov,
- cost-benefit analize SAPP in glede tega, koliko resursov smo pripravljeni vložiti v uvedbo SAPP sistema,
- organizacijske kulture podjetja,
- tipa SAPP sistema, ki ga uvajamo.

Za vse metode je značilno, da stroške dela razporedimo glede na izmerjeno porabo časa, pri vseh pa moramo paziti, da je čas dodeljen posameznim aktivnostim očiščen dopustov, bolniških dopustov izhodov itd.

### 1. Samo-popisovanje, časovne lestve (Self-logging, time ladders)

#### Slika 12: Samo-popisovanje.



Vir: Mabberley, 1992, str. 37.

#### Prednosti:

- Dobra metoda, kjer je veliko različnih storitev/proizvodov.
- Ni potrebno nadzora nadrejenih, saj se zaposleni popišejo sami.

#### Pomanjkljivosti:

- Delavec po svoje interpretira, kaj je delal.
- Meri, kar se dela in ne, kar bi se moralo.
- Traja več tednov, da so zbrani podatki reprezentativni.
- Slabo izpolnjeni vprašalniki izkrivijo sliko.

Pri tej metodi si zaposleni sami popisujejo porabo časa in sicer tako, da označijo aktivnost, ki so jo opravljali v določenem časovnem segmentu. Njihova poraba časa za določeno aktivnost se nato izračuna po naslednjem obrazcu:

delež časa za aktivnost<sub>n</sub> = Aktivnost<sub>n</sub>/celotni čas



## 2. Zgodovinsko povprečje - Historical averaging

Pri tej metodi pridobimo iz nekega daljšega obdobja število neto porabljenih delovnih ur in jih delimo z volumnom proizvoda in s tem pridobimo neko standardno porabo časa za aktivnost.

$$\text{Standard časa} = \frac{\text{Neto delovnih ur (brez bolniške, dopustov)}}{\text{Output volume (število opravljenih aktivnosti)}}$$

Prednosti:

- Opravi se hitro.

Pomanjkljivosti:

- Težko je oceniti število neto delovnih ur.
- Prav tako število opravljanj aktivnosti.
- Resnično uporabna le tam, kjer se proizvaja le en proizvod.

## 3. Relativne vrednosti - Relative values

- Temelji na principu relativnega časa, porabljenega za aktivnost/nalogo. Neki nalogi se določi vrednost 1, ostalim pa nek večkratnik.
- Primer: 3 krat več časa se porabi za X kot Y ( $T_Y=1$ ,  $T_X=3$ ).
- !pazi! : za X rabimo 3 ljudi, za Y pa 1. ( $Y=1$ ,  $X=3$ ).  
celotna poraba časa:  $T_Y=1*1=1$ ;  $T_X=1*3=3$ .

Prednosti:

- Hitro pridemo do stroškov.
- Enostavna za uporabo.
- Ne moti delovnega procesa.

Pomanjkljivosti:

- Popolna odvisnost od relativnih vrednosti  $\Rightarrow$  slaba ocena koeficienta  $\Rightarrow$  slabi rezultati.
- Ne upošteva, da se del časa porabi za administrativne/vzdrževalne naloge.

## 4. Vzorčenje aktivnosti - Activity sampling

Je direktna opazovalna metoda. Nekdo (nadrejeni) nekajkrat dnevno naključno popiše, kaj kdo dela. Iz tega se izračuna porabo delovnega časa na aktivnost.

Prednosti:

- Podrobne/statistično značilne informacije.
- Ne moti dela.
- Enostavna uporaba.

Pomanjkljivosti:

- Traja vsaj mesec dni.
- Meri, kar se dela in ne, kar bi se moralo.
- Se mora ponoviti, če se močno spremeni organizacija.

## 5. Pred-determinirani časovni standardi (Pre-determined time standards)

Aktivnosti se razdeli na več zelo majhnih opravil-gibov in se določi standardni čas za opravljanje vsakega opravila. Nato se jih sešteje, da dobimo skupni čas za vsako aktivnost.

Prednosti:

- Zelo natančna.

Pomanjkljivosti:

- Popolnoma neprimerna za finančne institucije.

## 6. Štoparica - Stop watch

Zaposleni se izmerijo s štoparico, da se dobi standardni čas na aktivnost.

Prednosti:

- Dobra za ponavljajoče in podobne si naloge.
- Dobra tudi za enkratne naloge in naloge sestavljene iz več delov.

Pomanjkljivosti:

- Naloga mora biti natančno določeno (ni primerna za kompleksnejše aktivnosti).
- Pritisk na časovno storilnost  $\Rightarrow$  možnost izkrivljenih rezultatov.
- Odpor zaposlenih

**PRILOGA B:** Seznam zavarovanj, ki jih ponuja Zavarovalnica Triglav

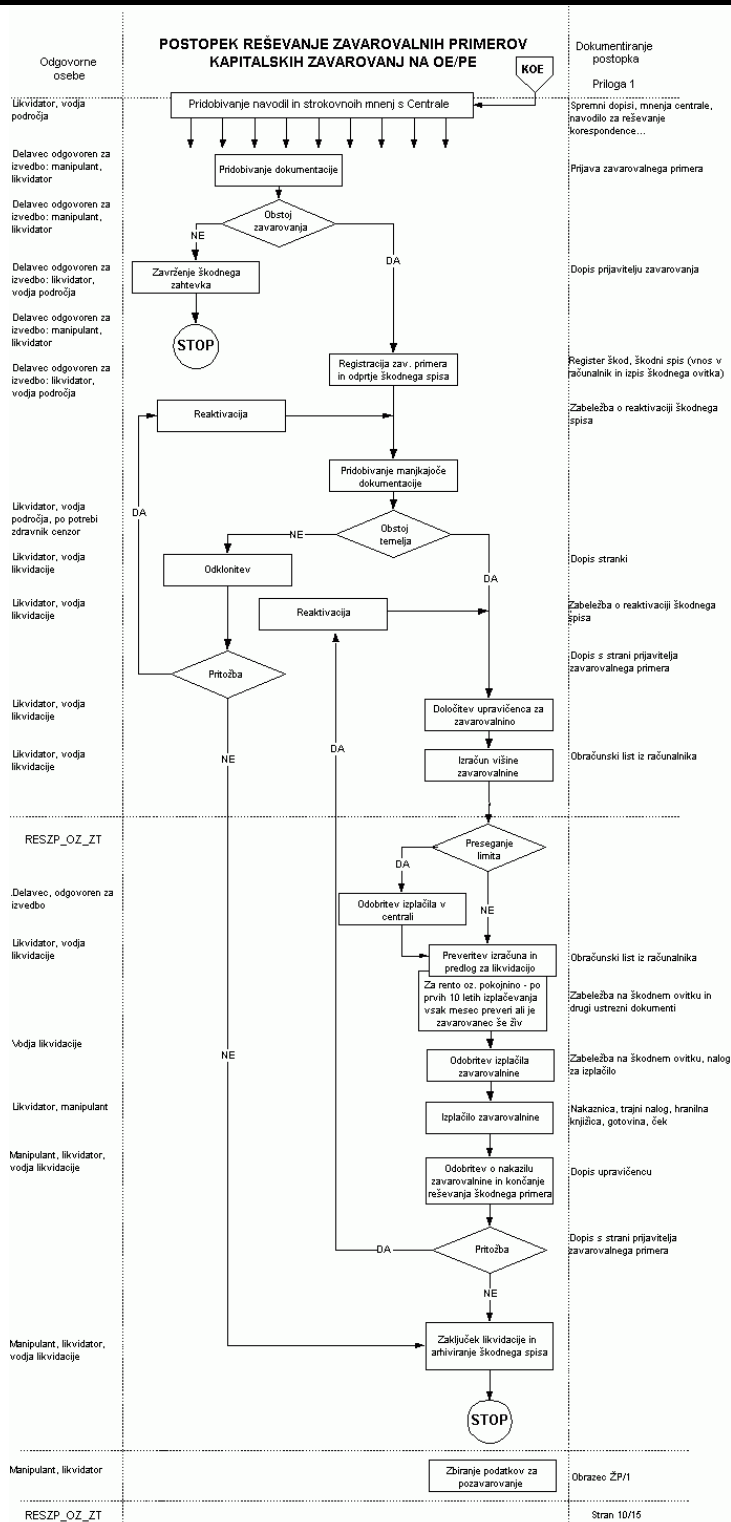
**Tabela 5: Seznam zavarovanj, ki jih ponuja Zavarovalnica Triglav**

| <b>Šifra zavarovanja</b> | <b>Ime zavarovanja</b>                                         |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 01000                    | Nezgodna zavarovanja - ostalo                                  |
| 01811                    | AO plus                                                        |
| 02000                    | Zdravstveno zavarovanje                                        |
| 03000                    | Zavarovanje kopenskih in motornih vozil                        |
| 04000                    | Zavarovanje tirnih vozil                                       |
| 05000                    | Letalsko zavarovanje                                           |
| 06000                    | Zavarovanje plovil                                             |
| 07000                    | Zavarovanje prevoza blaga                                      |
| 08000                    | Zavarovanje požara - ostalo                                    |
| 08101                    | Požar - civil                                                  |
| 08203                    | Požar - industrija                                             |
| 09000                    | Druga premoženjska zavarovanja - ostalo                        |
| 09101                    | Strojelomno zavarovanje                                        |
| 09808                    | Zavarovanje stanovanjskih premočnin                            |
| 09E14                    | Posevki in plodovi                                             |
| 09F15                    | Zavarovanje živali                                             |
| 10000                    | Zavarovanje odgovornosti lastnikov cestnih vozil               |
| 11000                    | Zavarovanje odgovornosti pri uporabi zrakoplovov               |
| 12000                    | Zavarovanje odgovornosti pri uporabi plovil                    |
| 13000                    | Splošno zavarovanje odgovornosti                               |
| 14000                    | Kreditno zavarovanje                                           |
| 15000                    | Kavcijsko zavarovanje                                          |
| 16000                    | Zavarovanje različnih finančnih izgub                          |
| 17000                    | Zavarovanje stroškov postopka                                  |
| 18000                    | Zavarovanje pomoči                                             |
| 19000                    | Življenjsko zavarovanje                                        |
| 20000                    | Zavarovanje za primer poroke oziroma rojstva                   |
| 21000                    | Življenjsko zavarovanje vezano na enote investicijskih skladov |
| 22000                    | Tontine                                                        |
| 23000                    | Zavarovanje s kapitalizacijo izplačil                          |
| 24000                    | Izpad dohodkov zaradi nezgode ali bolezni                      |

Vir: Šifrant zavarovalnih vrst.

## PRILOGA C: Prikaz poslovnega procesa iz Poslovnika kakovosti

**Slika 13: Reševanje zavarovalnih primerov kapitalskih zavarovanj**



Vir: Poslovník kakovosti.

**PRILOGA D:** Seznam aktivnosti v Zavarovalnici Triglav in pripadajoča merila aktivnosti

**Tabela 6: Seznam aktivnosti in meril aktivnosti za razporejanje stroškov po strankah**

| Šifra aktivnosti | Ime aktivnosti                                            | Merilo aktivnosti       |
|------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------|
| P1               | Prodaja, neposredno delo s strankami                      | Št. strank              |
| P2               | Prodaja, posredno delo s strankami                        | Št. zavarovalnih polic  |
| P3               | Poprodajne aktivnosti s strankami                         | Kategorija stranke      |
| P4               | Administrativne aktivnosti, vezane na stranke             | Št. zavarovalnih polic  |
| P5               | Izterjava premij                                          | Št. zamud pri plačilu   |
| C1               | Prijava in ocenitev škod                                  | Št. škodnih primerov    |
| C2               | Administrativne aktivnosti, vezane na škode               | Št. škodnih primerov    |
| C3               | Informiranje strank glede škod                            | Kategorija stranke      |
| C4               | Aktivnosti, vezane na tožbe in pritožbe strank glede škod | Št. tožb in pritožb     |
| C5               | Aktivnosti, vezane na regresni postopek                   | Št. regresnih zahtevkov |
| ID1              | Interno komuniciranje                                     | Ne vežemo na stranke    |
| ID2              | Eksterno komuniciranje                                    | Ne vežemo na stranke    |
| ID3              | Priprava poročil                                          | Ne vežemo na stranke    |
| ID4              | Ostale interne aktivnosti                                 | Ne vežemo na stranke    |
| ID5              | Upravljanje voznega parka                                 | Ne vežemo na stranke    |
| ID6              | Vzdrževanje objektov in opreme                            | Ne vežemo na stranke    |
| ID7              | Aktivnosti informacijskega centra                         | Ne vežemo na stranke    |
| ID8              | Aktivnosti kadrovske službe                               | Ne vežemo na stranke    |
| ID9              | Vodenje, uvajanje, izvajanje projektov                    | Ne vežemo na stranke    |
| IZ               | Zahtevane interne aktivnosti                              | Ne vežemo na stranke    |
| U                | Upravljanje premoženja                                    | Ne vežemo na stranke    |
| US               | Usposabljanje in izobraževanje                            | Ne vežemo na stranke    |
| VO               | Planiranje in vodenje                                     | Ne vežemo na stranke    |
| V                | Vožnja                                                    | Ne vežemo na stranke    |
| M                | Aktivnosti, povezane s pravicami zaposlenih               | Ne vežemo na stranke    |

Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.

**Tabela 7: Seznam aktivnosti in meril aktivnosti za razporejanje stroškov po zavarovalnih vrstah**

| <b>Šifra aktivnosti</b> | <b>Ime aktivnosti</b>                                     | <b>Merilo aktivnosti</b>       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|
| P1                      | Prodaja, neposredno delo s strankami                      | Št. zavarovalnih polic         |
| P2                      | Prodaja, posredno delo s strankami                        | Št. zavarovalnih polic         |
| P3                      | Poprodajne aktivnosti s strankami                         | Št. stornov polic              |
| P4                      | Administrativne aktivnosti, vezane na stranke             | Št. zavarovalnih polic         |
| P5                      | Izterjava premij                                          | Št. zamud pri plačilu          |
| C1                      | Prijava in ocenitev škod                                  | Št. škodnih primerov           |
| C2                      | Administrativne aktivnosti, vezane na škode               | Št. škodnih primerov           |
| C3                      | Informiranje strank glede škod                            | Št. škodnih primerov           |
| C4                      | Aktivnosti, vezane na tožbe in pritožbe strank glede škod | Št. tožb in pritožb            |
| C5                      | Aktivnosti, vezane na regresni postopek                   | Št. regresnih zahtevkov        |
| ID1                     | Interno komuniciranje                                     | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID2                     | Eksterno komuniciranje                                    | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID3                     | Priprava poročil                                          | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID4                     | Ostale interne aktivnosti                                 | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID5                     | Upravljanje voznega parka                                 | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID6                     | Vzdrževanje objektov in opreme                            | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID7                     | Aktivnosti informacijskega centra                         | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID8                     | Aktivnosti kadrovske službe                               | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| ID9                     | Vodenje, uvajanje, izvajanje projektov                    | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| IZ                      | Zahtevane interne aktivnosti                              | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| U                       | Upravljanje premoženja                                    | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| US                      | Usposabljanje in izobraževanje                            | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| VO                      | Planiranje in vodenje                                     | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| V                       | Vožnja                                                    | Ne večemo na zavarovalne vrste |
| M                       | Aktivnosti, povezane s pravicami zaposlenih               | Ne večemo na zavarovalne vrste |

Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.

**Tabela 8: Prikaz razdelitve aktivnosti "C1-Prijava in ocenitev škod" na naloge**

| <b>Šifra naloge</b> | <b>Ime naloge</b>                            |
|---------------------|----------------------------------------------|
| C1-01               | Prijava in registracija škode                |
| C1-02               | Ogled in cenitev škode                       |
| C1-03               | Ocena rizika - cenzor                        |
| C1-04               | Določanje temelja                            |
| C1-05               | Razgovor z oškodovancem, oškodovancem, pričo |
| C1-06               | Ogled kraja nezgode                          |
| C1-07               | Pogajanje in sklenitev poravnave, sporazuma  |
| C1-08               | Ocena invalidnosti                           |

Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.

## PRILOGA E: Matrika razporeditve stroškov na aktivnosti

Zaradi zaupnosti podatkov konti stroškov niso prikazani z imenom, ampak le z njihovimi šiframi. V matriki so na ordinatni osi navedeni konti stroškov, na abscisni osi pa so posamezne aktivnosti. Številke v poljih znotraj matrike nam povedo, kolikšen odstotni delež posameznega konta razporedimo na posamezno aktivnost. V matriki so zaradi prihranka prostora prikazani le nekateri konti in aktivnosti.

**Slika 14: Matrika razporeditve stroškov na aktivnosti**

|        | P1 | P2  | P3 | P4 | P5 | C1  | C2 | C3 | C4 |
|--------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|----|
| 4400   | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443000 | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443020 | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443010 | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4401   | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4409   | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 44403  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443000 | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443001 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  |
| 443010 | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443011 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  |
| 443020 | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443021 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  |
| 4311   | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4400   | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4409   | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 47911  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4478   | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4473   | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4470   | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4471   | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 4472   | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
| 443001 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  |
| 443011 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  |
| 443021 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 100 | 0  | 0  | 0  |
| 44310  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |

Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.



## **PRILOGA F: Kriteriji za razdelitev strank v kategorije od A do E**

Stranke se razvrščajo po naslednjih kriterijih (zaradi prihranka prostora je prikazana le razporeditev pravnih oseb):

**1. Škodni rezultat (ponder 0,30)** se izračuna tako, da obračunano bruto premijo brez davka delimo z izplačanimi škodami.

|             |                      |
|-------------|----------------------|
| zelo dober: | do 25%; 5 točk       |
| dober:      | 25% - 50%; 4 točke   |
| soliden:    | 50% - 75%; 3 točke   |
| slab:       | 75% - 100%; 2 točki  |
| bolj slab:  | 100% - 150%; 1 točka |
| zelo slab:  | nad 150%; 0 točk     |

### **2. Višina premije (ponder 0,25)**

|             |                                         |
|-------------|-----------------------------------------|
| zelo dober: | nad 10.000.000 SIT; 5 točk              |
| dober:      | 5.000.000 SIT - 10.000.000 SIT; 4 točke |
| soliden:    | 2.000.000 SIT - 5.000.000 SIT; 3 točke  |
| slab:       | 600.000 SIT - 2.000.000 SIT; 2 točki    |
| šibek:      | do 600.000 SIT; 1 točka                 |

### **3. Plačilna disciplina (ponder 0,20)**

|             |                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| zelo dober: | na rok, enkratno plačilo ali obročno plačilo; 5 točk               |
| dober:      | večinoma na rok, občasno malo zamude; 4 točke                      |
| soliden:    | zamuja vendar plača, ob koncu leta vse poravna; 3 točke            |
| slab:       | zamuja, zelo neredno plačuje, ob koncu leta še kaj dolžan; 2 točki |
| zelo slab:  | ne plačuje; 1 točka                                                |

### **4. Pokritost z zavarovanji (ponder 0,15)**

|             |                                       |
|-------------|---------------------------------------|
| zelo dober: | optimalno zavarovan; 5 točk           |
| dober:      | vključenih večina zavarovanj; 4 točke |
| soliden:    | vključenih nekaj zavarovanj; 3 točke  |
| slab:       | manj vključenih zavarovanj; 2 točki   |
| zelo slab:  | slabo pokritje z zavarovanji; 1 točka |

**5. Ostalo-subjektivno mnenje (ponder 0,10);** oceno da komercialist ali zastopnik sam ob upoštevanju naslednjih kriterijev: poslovno sodelovanje, korektnost v odnosih, pogajanja, popusti, konkurenca itd.

|             |         |
|-------------|---------|
| zelo dober: | 5 točk  |
| dober:      | 4 točke |
| soliden:    | 3 točke |
| slab:       | 2 točki |
| zelo slab:  | 1 točka |

Dane točke, pomnožene s ponderji seštejemo in razvrstimo zavarovance v kategorije po naslednjem ključu:

- A: nad 4,0
- B: 3,0 - 4,0
- C: 2,0 - 3,0
- D: 1,0 - 2,0
- E: niso stranke Zavarovalnice Triglav

Vir: Interno gradivo Zavarovalnice Triglav.

Slika 15: Vmesnik za vnos porabe časa

ABCTriglav - Vnos - V1.3.1 [10.10.2004 17:11:15]

Šifra zaposlenega

Datum (DD/MM/LLLL)

1

2

3

ZAČETEK / KONEC (00:00)

AKTIVNOST / NALOGA

4

:5

6

7

Kategorija / Zav. Vrsta

8

9

Vnesi

10

Status: pripravljen

Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.

Slika 16: Vmesnik za vnos ostalih podatkov

TriglavUI - Mesečni Projekt - (neimenovan1.tproject)\*

Datoteka Orodja Pomoč

Nastavitve Opazovanja Izbira datotek Rezultati

12 - December

2004

3

Razveljavi

Brisi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

Opazov. 1

Opazov. 2

Opazov. 3

(St. delovnih dni 23) Nastavili ste : Mesec (12 - December) / Leto (2004) / St.Opazovanj (3)  
--- Za vsak delovni dan IZBERITE željeno OPAZOVANJE ---

Pripravljen...

Start

Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.

## **PRILOGA H:** Prikaz prenosa stroškov dela in ostalih stroškov na stroškovne nosilce

**1. korak:** Določimo opazovanja v določenem mesecu (npr. september).

| <b>Opazovanje 2</b> | <b>Opazovanje 1</b> | <b>Opazovanje 2</b> |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| 5 delovnih dni      | 5 delovnih dni      | 12 delovnih dni     |

Obdobje opazovanja je neko obdobje, ki izstopa od običajnega vsakodnevnega poslovanja zavarovalnice. Za primer vzemimo mesec september (glej Opazovanje 1 v zgornji tabeli), ko se začne pouk in večina šolarjev sklepa nezgodna zavarovanja. V tem obdobju se zato nekatere aktivnosti opravljajo bolj pogosto kot ponavadi (npr. P1-Prodaja, neposredno delo s strankami). Zavarovalnica v takih dneh opravi posebno opazovanje, iz katerega lahko nato s pomočjo rezultatov iz izračuna rezultatov razporejanja stroškov po metodi SAPP bolj natančno določi dobičkonosnost nekaterih strank, kot so šolski otroci ali pa dobi boljši uvid v dobičkonosnost nekaterih zavarovalnih vrst - v tem primeru šolskih nezgodnih zavarovanj.

**2. korak:** Izmerimo porabo časa zaposlenih po nalogah (npr. Zaposleni A in B).

Vsak zaposleni v vsakem od opazovanj vsaj en delovni dan popiše svoje naloge in aktivnosti. Iz teh rezultatov se, kot bomo prikazali v nadaljevanju, pozneje izračuna njegova povprečna poraba časa po aktivnostih. Primer bomo prikazali na primeru dveh zaposlenih ter vam tako razložili sistem SAPP, ki je bil uveden v Zavarovalnico Triglav. Spodnji dve tabeli nam prikazujeta porabo časa dveh zaposlenih (A in B), kot sta se v obeh opazovanjih popisala sama.

Zaposleni A:

| <b>Naloga</b> | <b>Opazovanje 1 (št. ur)</b> | <b>Opazovanje 2 (št. ur)</b> |
|---------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>P101</b>   | 9                            | 12                           |
| <b>C201</b>   | 4                            | 21                           |
| <b>ID105</b>  | 3                            | 7                            |
| <b>Skupaj</b> | 16                           | 40                           |

Zaposleni B:

| Naloga        | Opazovanje 1 (št. ur) | Opazovanje 2 (št. ur) |
|---------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>P101</b>   | 10                    | 22                    |
| <b>C201</b>   | 0                     | 16                    |
| <b>ID105</b>  | 6                     | 2                     |
| <b>Skupaj</b> | 16                    | 40                    |

**3. korak:** Izračunamo število možnih delovnih ur po opazovanjih na zaposlenega.

V spodnjih dveh tabelah vidimo, da je število delovnih ur v obeh opazovanjih enako, 40 delovnih ur v opazovanju 1 in 136 ur v opazovanju 2. Če za vsakega zaposlenega odštejemo čas, ko je bil na dopustu ali na bolniški, dobimo število možnih delovnih ur, ko bi lahko bil septembra na delovnem mestu. Za zaposlenega A je to 32 ur v opazovanju 1 in 120 ur v opazovanju 2, kar skupaj nanese 152 ur. Podobno je septembra na delovnem mestu 176 ur prebil zaposleni B.

Zaposleni A

| Opazovanje    | Število delovnih ur v opazovanju | Dopusti in bolniške zaposlenega A | Število možnih ur zaposlenega A |
|---------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <b>1</b>      | 5 dni * 8 ur/dan = 40 ur         | 1 dan = 8 ur                      | 40 ur - 8 ur = 32 ur            |
| <b>2</b>      | 17 dni * 8 ur/dan = 136 ur       | 2 dni = 16 ur                     | 136 ur - 16 ur = 120 ur         |
| <b>Skupaj</b> | 176 ur                           | 24 ur                             | 176 ur - 24 ur = 152 ur         |

Zaposleni B

| Opazovanje    | Število delovnih ur v opazovanju | Dopusti in bolniške zaposlenega B | Število možnih ur zaposlenega B |
|---------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <b>1</b>      | 5 dni * 8 ur/dan = 40 ur         | 0 dni = 0 ur                      | 40 ur - 0 ur = 40 ur            |
| <b>2</b>      | 17 dni * 8 ur/dan = 136 ur       | 0 dni = 0 ur                      | 136 ur - 0 ur = 136 ur          |
| <b>Skupaj</b> | 176 ur                           | 0 ur                              | 176 ur - 0 ur = 176 ur          |

**4. korak:** Izračunamo koeficient s katerim bomo pozneje "raztegnili" čas, pridobljen z opazovanjem na cel mesec.

To naredimo tako, da število možnih ur zaposlenega v nekem opazovanju delimo z izmerjeno porabo časa v istem opazovanju. Opazimo lahko, da v opazovanju 1 število možnih delovnih ur zaposlenega A (32) ni enako številu možnih delovnih ur zaposlenega B (40). V opazovanju 2 je to razmerje 120 proti 136. To je posledica tega, da je bil A med opazovanjem 1 en dan na dopustu oz. bolniški, med opazovanjem 2 pa dva dni.

| Opazovanje | Koeficient zaposlenega A | Koeficient zaposlenega B |
|------------|--------------------------|--------------------------|
| 1          | 32 ur / 16 ur = 2,0      | 40 ur / 16 ur = 2,5      |
| 2          | 120 ur / 40 ur = 3,0     | 136 ur / 40 ur = 3,4     |

**5. korak:** Izračunamo dejansko porabo časa po nalogah v septembru za oba zaposlena s pomočjo koeficientov.

Če pogledamo v prvo tabelo v drugem koraku, vidimo, da je A nalogo P101 v opazovanju 1 opravljal devet ur, v opazovanju 2 pa 12 ur. Koeficienta za opazovanji 1 in 2 sta pri zaposlenemu A 2,0 in 2,5. Če torej pomnožimo pripadajoči porabi časa in koeficienta, lahko ocenimo, da je A v septembru porabil 54 ur za nalogo P101. Enako lahko ocenimo porabo časa za ostale naloge in ko čase seštejemo, vidimo, da nam seštevek da 152 ur za zaposlenega A in 176 ur za zaposlenega B, kar je enako številu možnih delovnih ur v septembru, ki smo jih izračunali v tretjem koraku.

| Naloga        | Zaposleni A                   | Zaposleni B                         |
|---------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| <b>P101</b>   | 9 ure * 2 + 12 ur * 3 = 54 ur | 10 ur * 2,5 + 22 ur * 3,4 = 99,8 ur |
| <b>C201</b>   | 4 ure * 2 + 21 ur * 3 = 71 ur | 0 ur * 2,5 + 16 ur * 3,4 = 54,4 ur  |
| <b>ID105</b>  | 3 ur * 2 + 7 ur * 3 = 27 ur   | 6 ur * 2,5 + 2uri * 3,4 = 21,8 ur   |
| <b>Skupaj</b> | 152 ur                        | 176 ur                              |

**6. korak:** Pridobimo podatke o bruto plačah po zaposlenih in razdelimo stroške dela na posamezne aktivnosti.

V tem koraku predvidevamo, da smo že prej združili čas posameznih nalog v njim pripadajoče aktivnosti (glej prilogo D, tabelo 8, kjer smo prikazali razdelitev aktivnosti v naloge). Spodnji dve tabeli nam prikazujeta, kako ovrednotimo delovni čas, porabljen za posamezne aktivnosti, če vzamemo, da stroške dela enakomerno razporejamo glede na porabljen delovni čas. Vidimo, da A,

ki ima npr. 100.000 SIT bruto plače, od tega približno 35 odstotkov časa porabi za aktivnost P1, kar pomeni, da nas je aktivnost P1 stala 35.526 SIT plače A in 283.523 SIT plače B, kar pomeni, da so vsi stroški dela za aktivnost P1 septembra znašali 319.049 SIT.

| Plača zaposlenega A |  | Plača zaposlenega B |  |
|---------------------|--|---------------------|--|
| 100.000 SIT         |  | 500.000 SIT         |  |

| Aktivnost     | Zaposleni A                                           | Zaposleni B                                              | Skupaj             |
|---------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>P1</b>     | (54 ur / 152 ur) * 100.000 SIT =<br><b>35.526 SIT</b> | (99,8 ur / 176 ur) * 500.000 SIT =<br><b>283.523 SIT</b> | <b>319.049 SIT</b> |
| <b>C2</b>     | (71 ur / 152 ur) * 100.000 SIT =<br><b>46.711 SIT</b> | (54,4 ur / 176 ur) * 500.000 SIT =<br><b>154.545 SIT</b> | <b>201.256 SIT</b> |
| <b>ID1</b>    | (27 ur / 152 ur) * 100.000 SIT =<br><b>17.763 SIT</b> | (21,8 ur / 176 ur) * 500.000 SIT =<br><b>61.932 SIT</b>  | <b>79.695 SIT</b>  |
| <b>Skupaj</b> | <b>100.000 SIT</b>                                    | <b>500.000 SIT</b>                                       |                    |

**7. korak:** Dodamo stroške ostalih kontov posameznim aktivnostim.

Stroške dela imamo na aktivnosti že razporejene, tako da nam ostane še razporeditev ostalih stroškov na aktivnosti. V spodnji tabeli so prikazani neki namišljeni konti stroškov.

| Konto 1     | Konto 2     | Konto 3     | Konto 4       | Konto 5     |
|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 500.000 SIT | 300.000 SIT | 200.000 SIT | 1.000.000 SIT | 600.000 SIT |

Ostale stroške na aktivnosti razporedimo s pomočjo matrike razporeditve stroškov na aktivnosti (glej prilogo E)

| Aktivnost  | Konto 1 | Konto 2 | Konto 3 | Konto 4 | Konto 5 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>P1</b>  | 100%    | 0%      | 0%      | 50%     | 25%     |
| <b>C2</b>  | 0%      | 100%    | 0%      | 50%     | 75%     |
| <b>ID1</b> | 0%      | 0%      | 100%    | 0%      | 0%      |

V spodnji tabeli so prikazani vsi stroški posamezne aktivnosti. V stroškovni bazen aktivnosti P1 se je tako npr. "nateklo" za 1.469.049 SIT stroškov.

| Aktivnost | Bruto plače (SIT) | Konto 1 (SIT) | Konto 2 (SIT) | Konto 3 (SIT) | Konto 4 (SIT) | Konto 5 (SIT) | Skupaj (SIT) |
|-----------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| P1        | 319.049           | 500.000       | 0             | 0             | 500.000       | 150.000       | 1.469.049    |
| C2        | 201.256           | 0             | 300.000       | 0             | 500.000       | 450.000       | 1.451.256    |
| ID1       | 79.695            | 0             | 0             | 200.000       | 0             | 0             | 279.695      |

**8. korak:** Stroške aktivnosti preko meril aktivnosti prenesemo na stroškovne nosilce (stranke, zavarovalne vrste) in izračunamo njihov prispevek za kritje stroškov, katerih ne vežemo na stroškovne nosilce.

Prenos stroškov na stroškovne nosilce bomo prikazali le za stranke (za zavarovalne vrste je postopek enak).

| Aktivn. | Merilo aktivnosti    | Število meril aktivnosti |    |    |    |    | Skupaj |
|---------|----------------------|--------------------------|----|----|----|----|--------|
|         |                      | A                        | B  | C  | D  | E  |        |
| P1      | Št. strank           | 10                       | 30 | 30 | 20 | 10 | 100    |
| C2      | Št. škod             | 2                        | 8  | 12 | 12 | 0  | 34     |
| ID1     | Ne vežemo na stranke | -                        | -  | -  | -  | -  | -      |

Merila aktivnosti moramo tudi različno obtežiti (ponderirati), ker so nekatere stranke oz. zavarovalne vrste stroškovno bolj intenzivne kot druge (za razlago glej točko 1.2.1). V naslednji tabeli so za vsako aktivnost prikazani ponderji glede na tip strank, v tabeli spodaj pa ponderirano število strank in škod.

| Proces | Merilo aktivnosti    | Ponder |     |     |     |     |
|--------|----------------------|--------|-----|-----|-----|-----|
|        |                      | A      | B   | C   | D   | E   |
| P1     | Št. strank           | 1      | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 0,5 |
| C2     | Št. škod             | 1      | 1,3 | 1,6 | 2   | 0   |
| ID1    | Ne vežemo na stranke | -      | -   | -   | -   | -   |



| Proces | Merilo aktivnosti    | Ponderirano število meril aktivnosti |      |      |    |   |        |
|--------|----------------------|--------------------------------------|------|------|----|---|--------|
|        |                      | A                                    | B    | C    | D  | E | Skupaj |
| P1     | Št. strank           | 10                                   | 36   | 42   | 32 | 5 | 125    |
| C2     | Št. škod             | 2                                    | 10.4 | 19.2 | 24 | 0 | 55.6   |
| ID1    | Ne vežemo na stranke | -                                    | -    | -    | -  | - | -      |

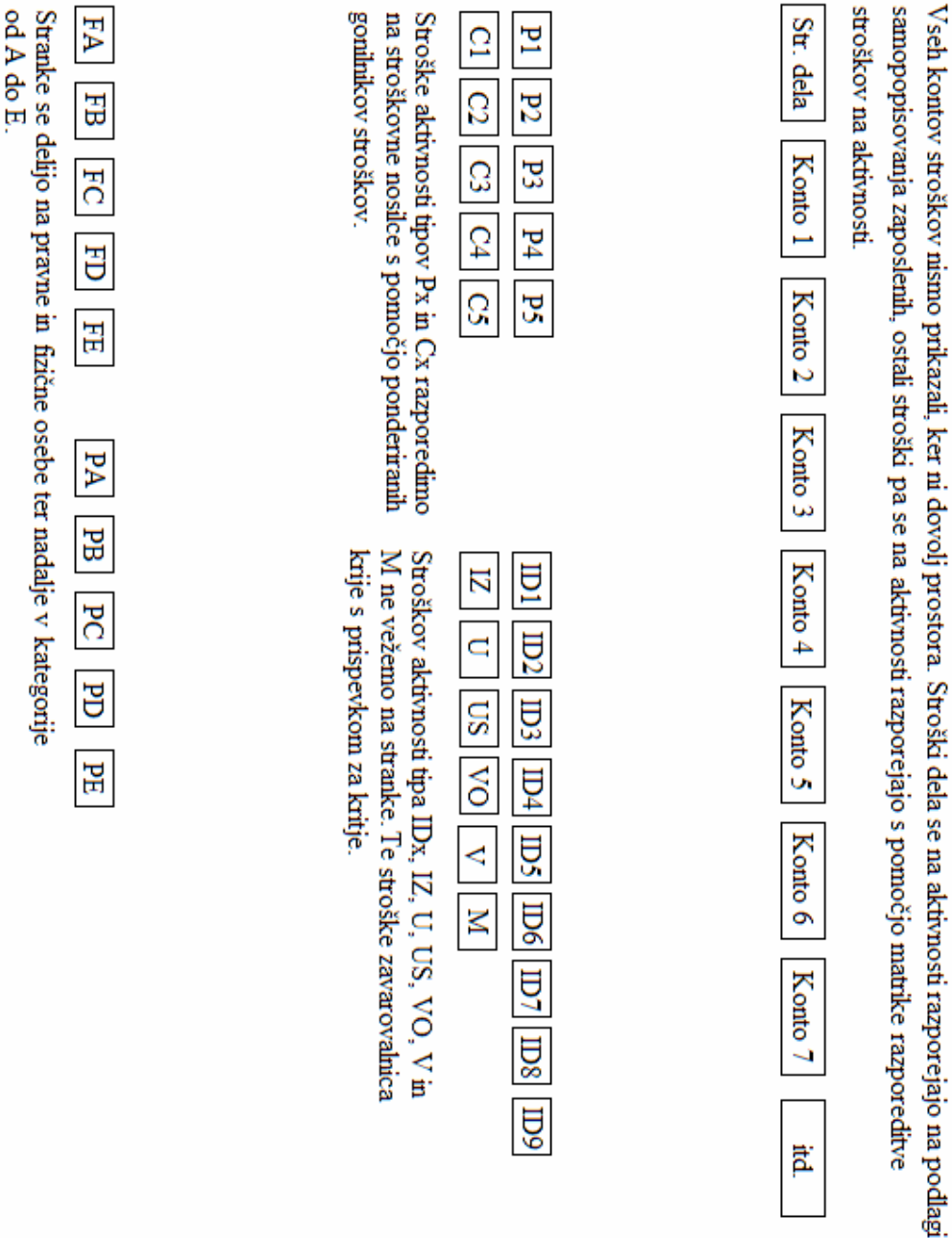
Na koncu dodamo še prihodke od premij in škode posameznih strank in izračunamo dobičkonosnost posameznih strank in podjetja samega.

| Aktivnost       | Stroški skupaj (SIT) | Od tega na tip strank (SIT) |           |           |           |         |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|
|                 |                      | A                           | B         | C         | D         | E       |
| P1              | 1.469.049            | 117.524                     | 423.086   | 493.600   | 376.077   | 58.762  |
| C2              | 1.451.256            | 52.203                      | 271.458   | 501.153   | 626.441   | 0       |
| ID1             | 279.695              | -                           | -         | -         | -         | -       |
| Škodni rezultat | 1.200.000            | 150.000                     | 400.000   | 400.000   | 250.000   | 0       |
| Skupaj stroški  | 4.400.000            | 319.727                     | 1.094.544 | 1.394.754 | 1.252.518 | 58.762  |
| Skupaj prihodki | 4.800.000            | 1.000.000                   | 1.600.000 | 1.300.000 | 900.000   | 0       |
| Prispevek       | 400.000              | 680.273                     | 505.456   | -94.754   | -352.518  | -58.762 |
| Dobičkonosnost  | 8,33%                | 68,03%                      | 31,59%    | -7,29%    | -39,17%   | -       |

**PRILOGA I:** Prikaz SAPP sistema, kot smo ga uvedli v Zavarovalnici Triglav

Spodnji sliko sta narejeni po istem principu kot shema SAPP za tovarno svinčnikov (glej sliko 2).

**Slika 17:** Shema sistema SAPP po strankah



Vir: Projektna dokumentacija za uvajanje sistema SAPP.

### Slika 18: Shema sistema SAPP po zavarovalnih vrstah

---

Vseh kontov stroškov nismo prikazali, ker ni dovolj prostora. Stroški dela se na aktivnosti razporejajo na podlagi samopopisovanja zaposlenih, ostali stroški pa se na aktivnosti razporejajo s pomočjo matrike razporeditve stroškov na aktivnosti.

|           |         |         |         |         |         |         |         |      |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| Str. dela | Konto 1 | Konto 2 | Konto 3 | Konto 4 | Konto 5 | Konto 6 | Konto 7 | itd. |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| P1 | P2 | P3 | P4 | P5 |
| C1 | C2 | C3 | C4 | C5 |

Stroške aktivnosti tipov Px in Cx razporedimo na stroškovne nosilce s pomočjo ponderiranih gonilnikov stroškov.

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ID1 | ID2 | ID3 | ID4 | ID5 | ID6 | ID7 | ID8 | ID9 |
| IZ  | U   | US  | VO  | V   | M   |     |     |     |

Stroškov aktivnosti tipa IDx, IZ, U, US, VO, V in M ne vežemo na zavarovalne vrste. Te stroške zavarovalnica krije s prispevkom za kritje.

|       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 01000 | 01811 | 02000 | 03000 | 04000 | 05000 | 06000 | 07000 | 08000 | 08101 | 08203 |
| 09000 | 09101 | 09808 | 09E14 | 09F15 | 10000 | 11000 | 12000 | 13000 | 14000 |       |
| 15000 | 16000 | 17000 | 18000 | 19000 | 20000 | 21000 | 22000 | 23000 | 24000 |       |

Zavarovalne vrste se delijo v 31 skupin.

PRILOGA J: Rezultati razporejanja posrednih stroškov v Zavarovalnici Triglav po metodi SAPP

J.1 Primer izračuna dobičkonosnosti zavarovalnih vrst po metodi SAPP

Slika 19: Izračun dobičkonosnosti po zavarovalnih vrstah (1 od 2)

|                                                                                     |                                                      |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|-------------|-------|-----------|---------|-----------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------------|--|
|  | Izračun dobičkonosnosti po zavarovalnih vrstah - 1/2 |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            | Izprej 10.12.2004 |  |
|                                                                                     | 01000                                                | 01011       | 02000       | 03000    | 04000       | 05000 | 06000     | 07000   | 08000     | 08101    | 08203       | 09000       | 09101       | 09008       | 09E14      | 09F15             |  |
| <b>Triglav - Skupaj</b>                                                             | Nezgodna zavarovanja - ostalo                        |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | AO plus                                              |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zdravstveno zavarovanje                              |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje kopenskih in motornih vozil              |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje tirmih vozil                             |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Letalsko zavarovanje                                 |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje plovil                                   |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje prevoza blaga                            |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje požara-ostalo                            |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Požar - civil                                        |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Požar industrija                                     |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Druga premoženjska zavarovanja - ostalo              |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Strojtelmno zavarovanje                              |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje stanovanjskih premicnin                  |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Posevki in plodovi                                   |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
|                                                                                     | Zavarovanje zivali                                   |             |             |          |             |       |           |         |           |          |             |             |             |             |            |                   |  |
| Premije                                                                             | 7.183.803,760                                        | 273.876,488 | 216.984,768 | 737,150  | 831.789,841 | 0     | 1.352,106 | 455,336 | 6.857,706 | 145,892  | 381.288,207 | 123.530,459 | 176.883,834 | 264.582,590 | 94.751,688 | 149.371,162       |  |
| Skode                                                                               | 4.002.151,624                                        | 189.810,952 | 43.387,242  | 359,680  | 520.448,627 | 0     | 0         | 0       | 656,527   | 49,829   | 145.691,629 | 123.530,459 | 176.883,834 | 245.597,890 | 42.288,278 | 117.850,545       |  |
| Skodne rezervacije za prijavljene skode                                             | 398.851,208                                          | 81.629,254  | 8.193,001   | -100,008 | 8.868,855   | 0     | 0         | 500,000 | 0         | 0        | 13,217      | 6.428,000   | 6.688,000   | 46.175,101  | 19.000,000 | 87,800            |  |
| Sr. aktivnosti, ki jih razporejamo na zav. vrste                                    | 479.764,973                                          | 51.719,326  | 22.910,339  | 93,294   | 126.167,290 | 0     | 3.728     | 31,587  | 224,805   | 778,149  | 62.604,968  | 735,546     | 35.221,970  | 11.233,413  | 41.956,161 | 8.330,045         |  |
| P1                                                                                  | 142.669,007                                          | 11.184,214  | 8.513,678   | 36,571   | 37.960,619  | 0     | 1,441     | 9,124   | 86,920    | 3,546    | 21.305,029  | 255,779     | 11.551,343  | 664,789     | 14,557,283 | 4,034,348         |  |
| P2                                                                                  | 190.002,047                                          | 13.232,014  | 9.238,182   | 39,669   | 41.528,616  | 0     | 1,587     | 10,649  | 67,754    | 3,879    | 23.350,521  | 242,237     | 12.170,527  | 1,019,859   | 17,326,826 | 4,813,348         |  |
| P3                                                                                  | 139.877,306                                          | 9.237,303   | 6.350,458   | 32,668   | 34.593,706  | 0     | 1,441     | 9,124   | 86,920    | 3,546    | 21.305,029  | 255,779     | 11.551,343  | 664,789     | 14,557,283 | 4,034,348         |  |
| P4                                                                                  | 62.406,124                                           | 8.300,139   | 3.302,375   | 14,185   | 16.197,022  | 0     | 615       | 3,893   | 28,629    | 1,513    | 9.847,656   | 86,626      | 4.224,619   | 338,668     | 6.682,865  | 2.648,268         |  |
| P5                                                                                  | 10.900,317                                           | 506,664     | 410,575     | 0        | 4.595,372   | 0     | 0         | 0       | 0         | 0        | 0           | 0           | 0           | 0           | 0          | 0                 |  |
| C1                                                                                  | 29.616,601                                           | 7.709,872   | 319,261     | 0        | 13.773,853  | 0     | 2,034     | 4,684   | 9,769     | 2,240    | 3.539,729   | 52,277      | 3.167,443   | 5.276,581   | 1.278,164  | 2.504,238         |  |
| C2                                                                                  | 3.200,544                                            | 132,775     | 13,775      | 0        | 5.771,464   | 0     | 0         | 0       | 4,688     | 1,017    | 1.377,620   | 21,965      | 1.380,279   | 2.381,035   | 4,297,114  | 884,138           |  |
| C3                                                                                  | 2.513,529                                            | 13,529      | 1,353       | 0        | 2.403,538   | 0     | 0         | 0       | 2,403     | 0        | 1.683,530   | 11,646      | 1.683,530   | 1.118,010   | 45,403     | 968,542           |  |
| C4                                                                                  | 4.782,950                                            | 0           | 251,336     | 0        | 4.403,598   | 0     | 0         | 0       | 0         | 0        | 0           | 0           | 0           | 0           | 0          | 0                 |  |
| C5                                                                                  | 5.886,238                                            | 0           | 0           | 0        | 5.886,238   | 0     | 0         | 0       | 0         | 0        | 11,947      | 0           | 23,894      | 0           | 0          | 0                 |  |
| Prihodek za krije ostalih stroškov                                                  | 2.303.035,975                                        | -49.382,746 | 142.484,186 | 493,184  | 176.308,179 | 0     | 1.348,388 | 73,631  | 5.973,974 | -582,086 | 173.578,393 | 112.638,784 | 88.788,673  | -86.346,727 | 1.779,524  | -30.635,160       |  |
| Stopnja prispevka za krije                                                          | 32,71%                                               | -10,67%     | 66,71%      | 66,59%   | 21,2%       | 0     | 39,71%    | -10,67% | 87,71%    | -49,73%  | 46,53%      | 90,95%      | 80,2%       | -22,93%     | 6,2%       | -22,2%            |  |
| Stroški ostalih aktivnosti                                                          | 663.293,322                                          | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D1                                                                                  | 48.478,185                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D2                                                                                  | 2.292,860                                            | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D3                                                                                  | 26.418,960                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D4                                                                                  | 62.884,429                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D5                                                                                  | 5.712,380                                            | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D6                                                                                  | 116.574,314                                          | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D7                                                                                  | 17.682,182                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D8                                                                                  | 4.785,884                                            | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| D9                                                                                  | 1.650,897                                            | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| I2                                                                                  | 37.229,670                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| U                                                                                   | 7.016,719                                            | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| US                                                                                  | 47.002,675                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| VO                                                                                  | 5.450,000                                            | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| V                                                                                   | 56.471,324                                           | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| M                                                                                   | 148.397,600                                          | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| Skodne rezervacije za neprijavljene skode                                           | 647.211,900                                          | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| Prenosne premije                                                                    | 868.483,597                                          | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| Ostali stroški - skupaj                                                             | 2.115.999,179                                        | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| Dobiček                                                                             | 187.035,796                                          | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |
| Dobičkonosnost                                                                      | 2,6%                                                 | -           | -           | -        | -           | -     | -         | -       | -         | -        | -           | -           | -           | -           | -          | -                 |  |

Vir: Lastni izračuni.

## Slika 20: Izračun dobičkonosnosti po zavarovalnih vrstah (2 od 2)

| triglav                                           | Naslov: Izračun dobičkonosnosti po zavarovalnih vrstah - 2/2 |                                                  |                                                  |                                             |                                  |                      |                       |                                       |                               |                    |                          |                                              |                                                                 |         |                                       | Izpis: 10.12.2004                        |  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------|------------------------------------------|--|
|                                                   | 10000                                                        | 11000                                            | 12000                                            | 13000                                       | 14000                            | 15000                | 16000                 | 17000                                 | 18000                         | 19000              | 20000                    | 21000                                        | 22000                                                           | 23000   | 24000                                 |                                          |  |
|                                                   | <b>Triglav - Skupaj</b>                                      | Zavarovanje odgovornosti lastnikov cestnih vozil | Zavarovanje odgovornosti pri uporabi zrakoplovov | Zavarovanje odgovornosti pri uporabi plovil | Splošno zavarovanje odgovornosti | Kreditno zavarovanje | Kavcijsko zavarovanje | Zavarovanje različnih finančnih izgub | Zavarovanje stroškov postopka | Zavarovanje pomoči | Ziviljenjsko zavarovanje | Zavarovanje za primer poroke oziroma rojstva | Ziviljenjsko zavarovanje vezano na enote investicijskih skladov | Tonline | Zavarovanje s kapitalizacijo izplačil | Izpad dohodkov zaradi nezgode ali bolezn |  |
| Premije                                           | 7.183.803.760                                                | 1.756.660.739                                    | 1.989.672                                        | 318.965                                     | 221.677.605                      | 166.448.029          | 7.566.894             | 27.668.143                            | 4.296.546                     | 13.521.701         | 1.836.924.227            | 0                                            | 307.925.426                                                     | 0       | 158.510.477                           | 0                                        |  |
| Skode                                             | 4.002.151.604                                                | 715.298.408                                      | 0                                                | 0                                           | 90.775.068                       | 89.457.253           | 0                     | 1.933.758                             | 45.698                        | 4.102.895          | 1.534.738.293            | 0                                            | 1.192.961                                                       | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| Skodne rezervacije za prijavljene skode           | 398.851.208                                                  | 77.292.556                                       | 0                                                | 0                                           | 13.178.817                       | 45.205.430           | 0                     | 800.000                               | 56.000                        | 336.000            | 32.415.756               | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| Str. aktivnosti, ki jih razporejamo na zav. vrste | 479.764.973                                                  | 60.745.004                                       | 28.600                                           | 18.386                                      | 5.080.600                        | 4.253.880            | 63.697                | 158.061                               | 3.393.917                     | 432.187            | 25.367.091               | 0                                            | 1.495.267                                                       | 0       | 11.827                                | 0                                        |  |
| P1                                                | 132.669.007                                                  | 15.257.404                                       | 10.343                                           | 6.649                                       | 867.282                          | 45.436               | 24.307                | 47.062                                | 1.209.791                     | 75.358             | 1.765.741                | 0                                            | 817.302                                                         | 0       | 6.465                                 | 0                                        |  |
| P2                                                | 150.020.787                                                  | 18.204.353                                       | 12.341                                           | 7.934                                       | 955.196                          | 39.756               | 29.001                | 56.152                                | 1.443.461                     | 89.913             | 1.011.260                | 0                                            | 468.078                                                         | 0       | 3.702                                 | 0                                        |  |
| P3                                                | 12.237.306                                                   | 2.634.424                                        | 179                                              | 115                                         | 57.596                           | 523                  | 1.499                 | 2.902                                 | 104.444                       | 5.422              | 121.953                  | 0                                            | 56.448                                                          | 0       | 446                                   | 0                                        |  |
| P4                                                | 62.458.124                                                   | 8.463.030                                        | 5.737                                            | 3.688                                       | 313.120                          | 16.802               | 8.890                 | 17.212                                | 619.432                       | 32.154             | 361.636                  | 0                                            | 153.439                                                         | 0       | 1.214                                 | 0                                        |  |
| P5                                                | 10.900.317                                                   | 2.388.432                                        | 0                                                | 0                                           | 72.597                           | 0                    | 0                     | 7.098                                 | 0                             | 0                  | 0                        | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| C1                                                | 61.546.601                                                   | 5.924.811                                        | 0                                                | 0                                           | 1.216.552                        | 509.697              | 0                     | 16.803                                | 9.335                         | 123.224            | 12.945.191               | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| C2                                                | 25.615.843                                                   | 2.344.658                                        | 0                                                | 0                                           | 424.794                          | 246.427              | 0                     | 7.041                                 | 5.085                         | 77.449             | 5.876.235                | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| C3                                                | 13.647.800                                                   | 1.392.351                                        | 0                                                | 0                                           | 285.894                          | 149.265              | 0                     | 3.791                                 | 2.369                         | 28.668             | 3.194.272                | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| C4                                                | 4.782.950                                                    | 2.140.409                                        | 0                                                | 0                                           | 875.622                          | 0                    | 0                     | 0                                     | 0                             | 0                  | 90.805                   | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| C5                                                | 5.886.238                                                    | 1.995.132                                        | 0                                                | 0                                           | 11.947                           | 3.245.973            | 0                     | 0                                     | 0                             | 0                  | 0                        | 0                                            | 0                                                               | 0       | 0                                     | 0                                        |  |
| Prispevek za kritje ostalih stroškov              | 2.303.035.975                                                | 903.324.771                                      | 1.961.072                                        | 300.579                                     | 112.643.120                      | 27.531.466           | 7.503.197             | 24.776.324                            | 800.931                       | 8.650.619          | 244.403.087              | 0                                            | 305.237.198                                                     | 0       | 158.498.650                           | 0                                        |  |
| Stopnja prispevka za kritje                       | 32,1%                                                        | 51,4%                                            | 98,6%                                            | 94,2%                                       | 50,8%                            | 16,5%                | 99,2%                 | 89,5%                                 | 18,6%                         | 64,0%              | 13,3%                    | -                                            | 99,1%                                                           | -       | 100,0%                                | -                                        |  |
| Stroski ostalih aktivnosti                        | 663.293.322                                                  | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID1                                               | 48.478.185                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID2                                               | 57.243.850                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID3                                               | 26.418.969                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID4                                               | 62.894.429                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID5                                               | 5.712.380                                                    | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID6                                               | 136.574.314                                                  | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID7                                               | 17.892.792                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID8                                               | 4.785.084                                                    | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| ID9                                               | 1.650.897                                                    | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| IZ                                                | 37.229.670                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| U                                                 | 7.016.719                                                    | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| US                                                | 47.027.675                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| VO                                                | 5.499.432                                                    | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| V                                                 | 56.471.324                                                   | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| M                                                 | 148.397.600                                                  | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| Skodne rezervacije za neprijavljene skode         | 647.211.900                                                  | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| Prenosne premije                                  | 805.493.957                                                  | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| Ostali stroški - skupaj                           | 2.115.999.179                                                | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| Dobicek                                           | 187.036.796                                                  | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |
| Dobičkonosnost                                    | 2,6%                                                         | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                     | -                                     | -                             | -                  | -                        | -                                            | -                                                               | -       | -                                     | -                                        |  |

Slika 21: Analiza dobičkonosnosti po prispevkih (1 od 2)

| triglav                                        | Naslov: Analiza dobičkonosnosti po prispevkih - 1/2 |                               |                             |                         |                                          |                         |                      |                    |                           |                           |               |                  |                                         |                        |                                     |                    | Izpis: 10.12.2004  |  |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|------------------|-----------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--|
|                                                | 01000                                               | 01811                         | 02000                       | 03000                   | 04000                                    | 05000                   | 06000                | 07000              | 08000                     | 08101                     | 08203         | 09000            | 09101                                   | 09808                  | 09E14                               | 09F15              |                    |  |
|                                                | Triglav - skupaj                                    | Nargodna zavarovanja - ostalo | AO plus                     | Zdravstveno zavarovanje | Zavarovanje kopenskih in podzemnih vozil | Zavarovanje tihih vozil | Letalsko zavarovanje | Zavarovanje plovil | Zavarovanje prevoza blaga | Zavarovanje požara-ostalo | Požar - civil | Požar industrija | Druge premoženjske zavarovanja - ostalo | Strojiščno zavarovanje | Zavarovanje stanovanjskih premicnih | Posevki in plodovi | Zavarovanje živali |  |
| Premije                                        | 7.183.803.760                                       | 273.876.486                   | 216.984.768                 | 737.150                 | 831.789.841                              | 0                       | 1.352.106            | 455.936            | 6.857.706                 | 145.892                   | 381.288.207   | 123.930.459      | 176.853.834                             | 264.582.590            | 94.751.698                          | 157.316.901        | 149.371.762        |  |
| Skode                                          | 4.002.151.604                                       | 189.910.052                   | 43.387.242                  | 250.680                 | 520.445.607                              | 0                       | 0                    | 0                  | 656.927                   | 49.829                    | 145.091.629   | 4.128.129        | 46.175.191                              | 243.591.809            | 43.288.778                          | 172.850.545        | 154.780.852        |  |
| Skodne rezervacije za prijavljene skode        | 398.851.208                                         | 81.629.254                    | 8.193.001                   | -100.008                | 8.868.855                                | 0                       | 0                    | 500.000            | 0                         | 0                         | 13.217        | 6.428.000        | 6.688.000                               | 96.706.095             | 1.727.235                           | 19.000.000         | -87.000            |  |
| Stroski aktivnosti na nivoju izdelka           | 479.764.973                                         | 51.719.926                    | 22.910.339                  | 93.294                  | 126.167.200                              | 0                       | 3.738                | 31.587             | 224.805                   | 778.149                   | 62.604.968    | 735.546          | 35.221.970                              | 11.233.413             | 41.956.161                          | 16.104.516         | 8.930.845          |  |
| P1                                             | 132.669.007                                         | 11.784.214                    | 8.513.678                   | 36.571                  | 37.960.619                               | 0                       | 1.441                | 9.124              | 86.920                    | 3.546                     | 21.305.029    | 253.779          | 11.551.343                              | 854.796                | 14.357.283                          | 4.034.348          | 1.783.177          |  |
| P2                                             | 150.020.787                                         | 15.232.014                    | 9.234.622                   | 39.668                  | 41.808.616                               | 0                       | 1.587                | 10.049             | 87.754                    | 3.879                     | 23.301.731    | 242.237          | 12.798.009                              | 1.019.899              | 17.130.374                          | 4.813.578          | 1.975.624          |  |
| P3                                             | 12.237.306                                          | 1.695.604                     | 668.189                     | 2.870                   | 2.520.954                                | 0                       | 96                   | 606                | 5.772                     | 255                       | 1.532.766     | 14.606           | 712.327                                 | 56.767                 | 1.126.820                           | 803.760            | 109.962            |  |
| P4                                             | 62.458.124                                          | 8.380.139                     | 3.302.375                   | 14.185                  | 16.197.022                               | 0                       | 615                  | 3.893              | 28.529                    | 1.513                     | 9.847.956     | 86.626           | 4.224.619                               | 336.668                | 6.682.865                           | 2.648.268          | 706.499            |  |
| P5                                             | 10.900.317                                          | 506.564                       | 410.575                     | 0                       | 4.595.372                                | 0                       | 0                    | 0                  | 0                         | 759.200                   | 940.853       | 52.270           | 77.436                                  | 191.655                | 574.966                             | 0                  | 323.297            |  |
| C1                                             | 61.546.601                                          | 7.709.872                     | 319.261                     | 0                       | 13.773.963                               | 0                       | 0                    | 4.854              | 9.709                     | 2.240                     | 3.539.129     | 52.277           | 3.787.443                               | 5.276.581              | 1.278.164                           | 2.504.238          | 2.543.259          |  |
| C2                                             | 25.615.843                                          | 3.230.544                     | 133.775                     | 0                       | 5.771.484                                | 0                       | 0                    | 2.034              | 4.068                     | 1.017                     | 1.377.020     | 21.905           | 1.360.279                               | 2.381.035              | 497.314                             | 864.138            | 989.542            |  |
| C3                                             | 13.647.800                                          | 1.848.083                     | 78.528                      | 0                       | 2.913.235                                | 0                       | 0                    | 1.027              | 2.053                     | 553                       | 748.537       | 11.846           | 686.619                                 | 1.116.013              | 251.026                             | 436.186            | 499.485            |  |
| C4                                             | 4.782.950                                           | 1.332.891                     | 251.336                     | 0                       | 40.538                                   | 0                       | 0                    | 0                  | 0                         | 5.946                     | 0             | 0                | 0                                       | 0                      | 45.403                              | 0                  | 0                  |  |
| C5                                             | 5.886.238                                           | 0                             | 0                           | 0                       | 585.398                                  | 0                       | 0                    | 0                  | 0                         | 0                         | 11.947        | 0                | 23.894                                  | 0                      | 11.947                              | 0                  | 0                  |  |
| Prispevek izdelka                              | 2.303.035.975                                       | -49.382.746                   | 142.494.186                 | 493.184                 | 176.308.179                              | 0                       | 1.348.368            | -75.651            | 5.975.974                 | -682.086                  | 173.578.393   | 112.638.784      | 88.768.673                              | -86.948.727            | 7.779.524                           | -50.638.160        | -14.252.935        |  |
| Stroski aktivnosti na nivoju serije            | 0                                                   | 0                             | 0                           | 0                       | 0                                        | 0                       | 0                    | 0                  | 0                         | 0                         | 0             | 0                | 0                                       | 0                      | 0                                   | 0                  | 0                  |  |
| Prispevek serije                               | 2.303.035.975                                       | -49.382.746                   | 142.494.186                 | 493.184                 | 176.308.179                              | 0                       | 1.348.368            | -75.651            | 5.975.974                 | -682.086                  | 173.578.393   | 112.638.784      | 88.768.673                              | -86.948.727            | 7.779.524                           | -50.638.160        | -14.252.935        |  |
| Stroski aktivnosti na nivoju proizvodnje       | 0                                                   | 0                             | 0                           | 0                       | 0                                        | 0                       | 0                    | 0                  | 0                         | 0                         | 0             | 0                | 0                                       | 0                      | 0                                   | 0                  | 0                  |  |
| Prispevek proizvodnje                          | 2.303.035.975                                       | -49.382.746                   | 142.494.186                 | 493.184                 | 176.308.179                              | 0                       | 1.348.368            | -75.651            | 5.975.974                 | -682.086                  | 173.578.393   | 112.638.784      | 88.768.673                              | -86.948.727            | 7.779.524                           | -50.638.160        | -14.252.935        |  |
| Premije na nivoju proizvodne linije            | 7.183.803.760                                       | Premoz. zav. (01000 - 18000)  | Zivlj. zav. (19000 - 24000) | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Stroski aktivnosti na nivoju proizvodne linije | 207.500.758                                         | 4.880.443.630                 | 2.303.360.130               | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID1                                            | 48.478.185                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID3                                            | 26.418.969                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID5                                            | 5.712.380                                           | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID7                                            | 17.892.792                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| US                                             | 47.027.675                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| VO                                             | 5.499.432                                           | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| V                                              | 56.471.324                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Prispevek proizvodne linije                    | 2.095.535.217                                       | 1.491.146.661                 | 604.388.556                 | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Stopnja prispevka proizvodne linije            | -                                                   | 30,8%                         | 26,2%                       | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Stroski aktivnosti na nivoju podjetja          | 455.792.564                                         | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID2                                            | 57.243.850                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID4                                            | 62.894.429                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID6                                            | 136.574.314                                         | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID8                                            | 4.785.084                                           | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| ID9                                            | 1.650.897                                           | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| I2                                             | 37.223.670                                          | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| I3                                             | 7.016.719                                           | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| M                                              | 148.397.600                                         | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Skodne rezervacije za neprijavljene skode      | 647.211.900                                         | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Prenosne premije                               | 805.493.957                                         | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |
| Dobicek                                        | 187.036.796                                         | -                             | -                           | -                       | -                                        | -                       | -                    | -                  | -                         | -                         | -             | -                | -                                       | -                      | -                                   | -                  | -                  |  |

Vir: Lastni izračuni.

**Slika 22: Analiza dobičkonosnosti po prispevkih (2 od 2)**

| triglav                                         | Naslov: Analiza dobičkonosnosti po prispevkih - 2/2 |                                                  |                                                  |                                             |                                  |                      |                      |                                       |                               |                    |                       |                                              |                                                              |          |                                       | Izpis: 10.12.2004                         |  |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|-------------------------------------------|--|
|                                                 | 10000                                               | 11000                                            | 12000                                            | 13000                                       | 14000                            | 15000                | 16000                | 17000                                 | 18000                         | 19000              | 20000                 | 21000                                        | 22000                                                        | 23000    | 24000                                 |                                           |  |
|                                                 | <b>Triglav - Skupaj</b>                             | Zavarovanje odgovornosti lastnikov cestnih vozil | Zavarovanje odgovornosti pri uporabi zrakoplovov | Zavarovanje odgovornosti pri uporabi plovil | Splošno zavarovanje odgovornosti | Kreditno zavarovanje | Karjiško zavarovanje | Zavarovanje različnih finančnih izgub | Zavarovanje stroškov postopka | Zavarovanje pomoči | Ziviljsko zavarovanje | Zavarovanje za primer poroke oziroma rojstva | Ziviljsko zavarovanje vezano na anote investicijskih skladov | Tontine  | Zavarovanje s kapitalizacijo izplačil | Izpad dohodkov zaradi nezgode ali bolezni |  |
| Premije                                         | 7.183.803.760                                       | 1.756.660.739                                    | 1.989.672                                        | 318.965                                     | 221.677.605                      | 166.448.029          | 7.566.894            | 27.668.143                            | 4.296.546                     | 13.521.701         | 1.836.924.227         | 0                                            | 307.925.426                                                  | 0        | 158.510.477                           | 0                                         |  |
| Skode                                           | 4.002.151.604                                       | 715.298.408                                      | 0                                                | 0                                           | 90.775.068                       | 89.457.253           | 0                    | 1.933.758                             | 45.698                        | 4.102.895          | 1.534.738.293         | 0                                            | 1.192.961                                                    | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| Skodne rezervacije za prijavljene skode         | 398.851.208                                         | 77.292.556                                       | 0                                                | 0                                           | 13.178.817                       | 45.205.430           | 0                    | 800.000                               | 56.000                        | 336.000            | 32.415.756            | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| <b>Stroski aktivnosti na nivoju izdelka</b>     | <b>479.764.973</b>                                  | <b>60.745.004</b>                                | <b>28.600</b>                                    | <b>18.386</b>                               | <b>5.080.600</b>                 | <b>4.253.880</b>     | <b>63.697</b>        | <b>158.061</b>                        | <b>3.393.917</b>              | <b>432.187</b>     | <b>25.367.091</b>     | <b>0</b>                                     | <b>1.495.267</b>                                             | <b>0</b> | <b>11.827</b>                         | <b>0</b>                                  |  |
| P1                                              | 132.669.007                                         | 15.257.404                                       | 10.343                                           | 6.649                                       | 867.282                          | 45.436               | 24.307               | 47.062                                | 1.209.791                     | 75.358             | 1.765.741             | 0                                            | 817.302                                                      | 0        | 6.465                                 | 0                                         |  |
| P2                                              | 150.020.787                                         | 18.204.353                                       | 12.341                                           | 7.934                                       | 955.196                          | 39.756               | 29.001               | 56.152                                | 1.443.461                     | 89.913             | 1.011.260             | 0                                            | 468.078                                                      | 0        | 3.702                                 | 0                                         |  |
| P3                                              | 12.237.306                                          | 2.634.424                                        | 179                                              | 115                                         | 57.596                           | 523                  | 1.499                | 2.902                                 | 104.444                       | 5.422              | 121.953               | 0                                            | 56.448                                                       | 0        | 446                                   | 0                                         |  |
| P4                                              | 62.458.124                                          | 8.463.030                                        | 5.737                                            | 3.688                                       | 313.120                          | 16.802               | 8.890                | 17.212                                | 619.432                       | 32.154             | 361.635               | 0                                            | 153.439                                                      | 0        | 1.214                                 | 0                                         |  |
| P5                                              | 10.900.317                                          | 2.398.432                                        | 0                                                | 0                                           | 72.597                           | 0                    | 0                    | 7.098                                 | 0                             | 0                  | 0                     | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| C1                                              | 61.546.601                                          | 5.924.811                                        | 0                                                | 0                                           | 1.216.552                        | 509.697              | 0                    | 16.803                                | 9.335                         | 123.224            | 12.945.191            | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| C2                                              | 25.615.843                                          | 2.344.658                                        | 0                                                | 0                                           | 424.794                          | 246.427              | 0                    | 7.041                                 | 5.085                         | 77.449             | 5.876.235             | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| C3                                              | 13.647.800                                          | 1.392.351                                        | 0                                                | 0                                           | 285.894                          | 149.265              | 0                    | 3.791                                 | 2.369                         | 28.668             | 3.194.272             | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| C4                                              | 4.782.950                                           | 2.140.409                                        | 0                                                | 0                                           | 875.622                          | 0                    | 0                    | 0                                     | 0                             | 0                  | 90.805                | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| C5                                              | 5.886.238                                           | 1.995.132                                        | 0                                                | 0                                           | 11.947                           | 3.245.973            | 0                    | 0                                     | 0                             | 0                  | 0                     | 0                                            | 0                                                            | 0        | 0                                     | 0                                         |  |
| Prispevek izdelka                               | 2.303.035.975                                       | 903.324.771                                      | 1.961.072                                        | 300.579                                     | 112.643.120                      | 27.531.466           | 7.503.197            | 24.776.324                            | 800.931                       | 8.650.619          | 244.403.087           | 0                                            | 305.237.198                                                  | 0        | 158.498.650                           | 0                                         |  |
| <b>Stroski aktivnosti na nivoju serije</b>      | <b>0</b>                                            | <b>0</b>                                         | <b>0</b>                                         | <b>0</b>                                    | <b>0</b>                         | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0</b>                              | <b>0</b>                      | <b>0</b>           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                     | <b>0</b>                                                     | <b>0</b> | <b>0</b>                              | <b>0</b>                                  |  |
| Prispevek serije                                | 2.303.035.975                                       | 903.324.771                                      | 1.961.072                                        | 300.579                                     | 112.643.120                      | 27.531.466           | 7.503.197            | 24.776.324                            | 800.931                       | 8.650.619          | 244.403.087           | 0                                            | 305.237.198                                                  | 0        | 158.498.650                           | 0                                         |  |
| <b>Stroski aktivnosti na nivoju proizvodnje</b> | <b>0</b>                                            | <b>0</b>                                         | <b>0</b>                                         | <b>0</b>                                    | <b>0</b>                         | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0</b>                              | <b>0</b>                      | <b>0</b>           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                     | <b>0</b>                                                     | <b>0</b> | <b>0</b>                              | <b>0</b>                                  |  |
| Prispevek proizvodnje                           | 2.303.035.975                                       | 903.324.771                                      | 1.961.072                                        | 300.579                                     | 112.643.120                      | 27.531.466           | 7.503.197            | 24.776.324                            | 800.931                       | 8.650.619          | 244.403.087           | 0                                            | 305.237.198                                                  | 0        | 158.498.650                           | 0                                         |  |
|                                                 |                                                     | Premoz. zav. (01000 - 18000)                     | Zivilj. zav. (19000 - 24000)                     |                                             |                                  |                      |                      |                                       |                               |                    |                       |                                              |                                                              |          |                                       |                                           |  |
| Premije na nivoju proizvodne linije             | 7.183.803.760                                       | 4.880.443.630                                    | 2.303.360.130                                    | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| Stroski aktivnosti na nivoju proizvodne linije  | 207.500.758                                         | 103.750.379                                      | 103.750.379                                      | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID1                                             | 49.478.185                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID3                                             | 26.418.969                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID5                                             | 5.712.380                                           | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID7                                             | 17.892.792                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| US                                              | 47.027.675                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| VO                                              | 5.499.432                                           | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| V                                               | 56.471.324                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| Prispevek proizvodne linije                     | 2.095.535.217                                       | 1.491.146.661                                    | 604.388.556                                      | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| Stopnja prispevka proizvodne linije             | -                                                   | 30,6%                                            | 26,2%                                            | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| <b>Stroski aktivnosti na nivoju podjetja</b>    | <b>455.792.564</b>                                  | <b>-</b>                                         | <b>-</b>                                         | <b>-</b>                                    | <b>-</b>                         | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>-</b>                              | <b>-</b>                      | <b>-</b>           | <b>-</b>              | <b>-</b>                                     | <b>-</b>                                                     | <b>-</b> | <b>-</b>                              | <b>-</b>                                  |  |
| ID2                                             | 57.243.850                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID4                                             | 62.894.429                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID6                                             | 136.574.314                                         | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID8                                             | 4.785.084                                           | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| ID9                                             | 1.650.897                                           | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| IZ                                              | 37.229.670                                          | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| U                                               | 7.016.719                                           | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| M                                               | 148.397.600                                         | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| Skodne rezervacije za neprijavljene skode       | 647.211.900                                         | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| Prenosne premije                                | 805.493.957                                         | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |
| Dobicek                                         | 187.036.796                                         | -                                                | -                                                | -                                           | -                                | -                    | -                    | -                                     | -                             | -                  | -                     | -                                            | -                                                            | -        | -                                     | -                                         |  |

Vir: Lastni izračuni.

### J.3 Matrika kakovosti aktivnosti

Slika 23: Matrika kakovosti aktivnosti

|                                                                                           |                                                                        |             |                                                     |             |                   |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------|
|  triglav | Naslov: Matrika kakovosti aktivnosti - 1/1                             |             |                                                     |             | Izpis: 10.12.2004 |             |
|                                                                                           | Ali aktivnost poslovnemu ucinku z vidika stranke doda dodano vrednost? |             |                                                     |             |                   |             |
|                                                                                           | DA                                                                     |             | NE                                                  |             |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | Ali je aktivnost potrebna z vidika zahtev podjetja? |             |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | DA                                                  |             | NE                |             |
| Aktivnost se opravlja<br>ucinkovito                                                       | P1                                                                     | 132.669.007 | P2                                                  | 150.020.787 | ID5               | 5.712.380   |
|                                                                                           | P3                                                                     | 12.237.306  | C5                                                  | 5.886.238   | ID6               | 136.574.314 |
|                                                                                           | C1                                                                     | 61.546.601  | ID2                                                 | 57.243.850  | U                 | 7.016.719   |
|                                                                                           | C4                                                                     | 4.782.950   | ID3                                                 | 26.418.969  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | ID8                                                 | 4.785.084   |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | ID9                                                 | 1.650.897   |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | VO                                                  | 5.499.432   |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | US                                                  | 47.027.675  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | M                                                   | 148.397.600 |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             |                                                     |             |                   |             |
| Aktivnost se ne<br>opravlja<br>ucinkovito                                                 | C3                                                                     | 13.647.800  | P4                                                  | 62.458.124  | ID7               | 17.892.792  |
|                                                                                           |                                                                        |             | P5                                                  | 10.900.317  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | C2                                                  | 25.615.843  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | ID1                                                 | 48.478.185  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | ID4                                                 | 62.894.429  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | IZ                                                  | 37.229.670  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             | V                                                   | 56.471.324  |                   |             |
|                                                                                           |                                                                        |             |                                                     |             |                   |             |

Vir: Lastni izračuni.



#### J.4 Razdelitev stroškov aktivnosti na stroške dela in ostale stroške

**Slika 24: Razdelitev stroškov aktivnosti na stroške dela in ostale stroške**

|  Naslov: Delez stroškov dela in ostalih stroškov po aktivnostih - 1/1 Izpis: 10.12.2004 |                    |              |                    |              |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|
|                                                                                                                                                                          | Stroski dela       |              | Ostali stroski     |              | Stroski skupaj       |
|                                                                                                                                                                          | SIT                | Delez (%)    | SIT                | Delez (%)    | SIT                  |
| P1                                                                                                                                                                       | 123.490.951        | 93,1%        | 9.178.056          | 6,9%         | 132.669.007          |
| P2                                                                                                                                                                       | 43.434.641         | 29,0%        | 106.586.145        | 71,0%        | 150.020.787          |
| P3                                                                                                                                                                       | 6.715.334          | 54,9%        | 5.521.972          | 45,1%        | 12.237.306           |
| P4                                                                                                                                                                       | 40.807.771         | 65,3%        | 21.650.354         | 34,7%        | 62.458.124           |
| P5                                                                                                                                                                       | 7.852.150          | 72,0%        | 3.048.167          | 28,0%        | 10.900.317           |
| C1                                                                                                                                                                       | 46.387.189         | 75,4%        | 15.159.413         | 24,6%        | 61.546.601           |
| C2                                                                                                                                                                       | 23.010.429         | 89,8%        | 2.605.414          | 10,2%        | 25.615.843           |
| C3                                                                                                                                                                       | 11.863.687         | 86,9%        | 1.784.113          | 13,1%        | 13.647.800           |
| C4                                                                                                                                                                       | 4.439.797          | 92,8%        | 343.154            | 7,2%         | 4.782.950            |
| C5                                                                                                                                                                       | 4.528.632          | 76,9%        | 1.357.606          | 23,1%        | 5.886.238            |
| ID1                                                                                                                                                                      | 46.350.632         | 95,6%        | 2.127.553          | 4,4%         | 48.478.185           |
| ID2                                                                                                                                                                      | 3.050.607          | 5,3%         | 54.193.243         | 94,7%        | 57.243.850           |
| ID3                                                                                                                                                                      | 24.689.508         | 93,5%        | 1.729.461          | 6,5%         | 26.418.969           |
| ID4                                                                                                                                                                      | 55.783.455         | 88,7%        | 7.110.974          | 11,3%        | 62.894.429           |
| ID5                                                                                                                                                                      | 476.950            | 8,3%         | 5.235.430          | 91,7%        | 5.712.380            |
| ID6                                                                                                                                                                      | 688.928            | 0,5%         | 135.885.386        | 99,5%        | 136.574.314          |
| ID7                                                                                                                                                                      | 594.959            | 3,3%         | 17.297.834         | 96,7%        | 17.892.792           |
| ID8                                                                                                                                                                      | 900.906            | 18,8%        | 3.884.178          | 81,2%        | 4.785.084            |
| ID9                                                                                                                                                                      | 644.758            | 39,1%        | 1.006.139          | 60,9%        | 1.650.897            |
| IZ                                                                                                                                                                       | 30.915.401         | 83,0%        | 6.314.269          | 17,0%        | 37.229.670           |
| U                                                                                                                                                                        | 5.612.480          | 80,0%        | 1.404.240          | 20,0%        | 7.016.719            |
| US                                                                                                                                                                       | 26.275.458         | 55,9%        | 20.752.217         | 44,1%        | 47.027.675           |
| VO                                                                                                                                                                       | 4.880.726          | 88,7%        | 618.707            | 11,3%        | 5.499.432            |
| V                                                                                                                                                                        | 52.883.289         | 93,6%        | 3.588.035          | 6,4%         | 56.471.324           |
| M                                                                                                                                                                        | 36.273.909         | 24,4%        | 112.123.691        | 75,6%        | 148.397.600          |
| <b>Aktivnosti skupaj</b>                                                                                                                                                 | <b>602.552.547</b> | <b>52,7%</b> | <b>540.505.748</b> | <b>47,3%</b> | <b>1.143.058.295</b> |

Vir: Lastni izračuni.

## J.5 Prikaz porabe časa zaposlenih po aktivnostih

Slika 25: Prikaz porabe časa zaposlenih po aktivnostih

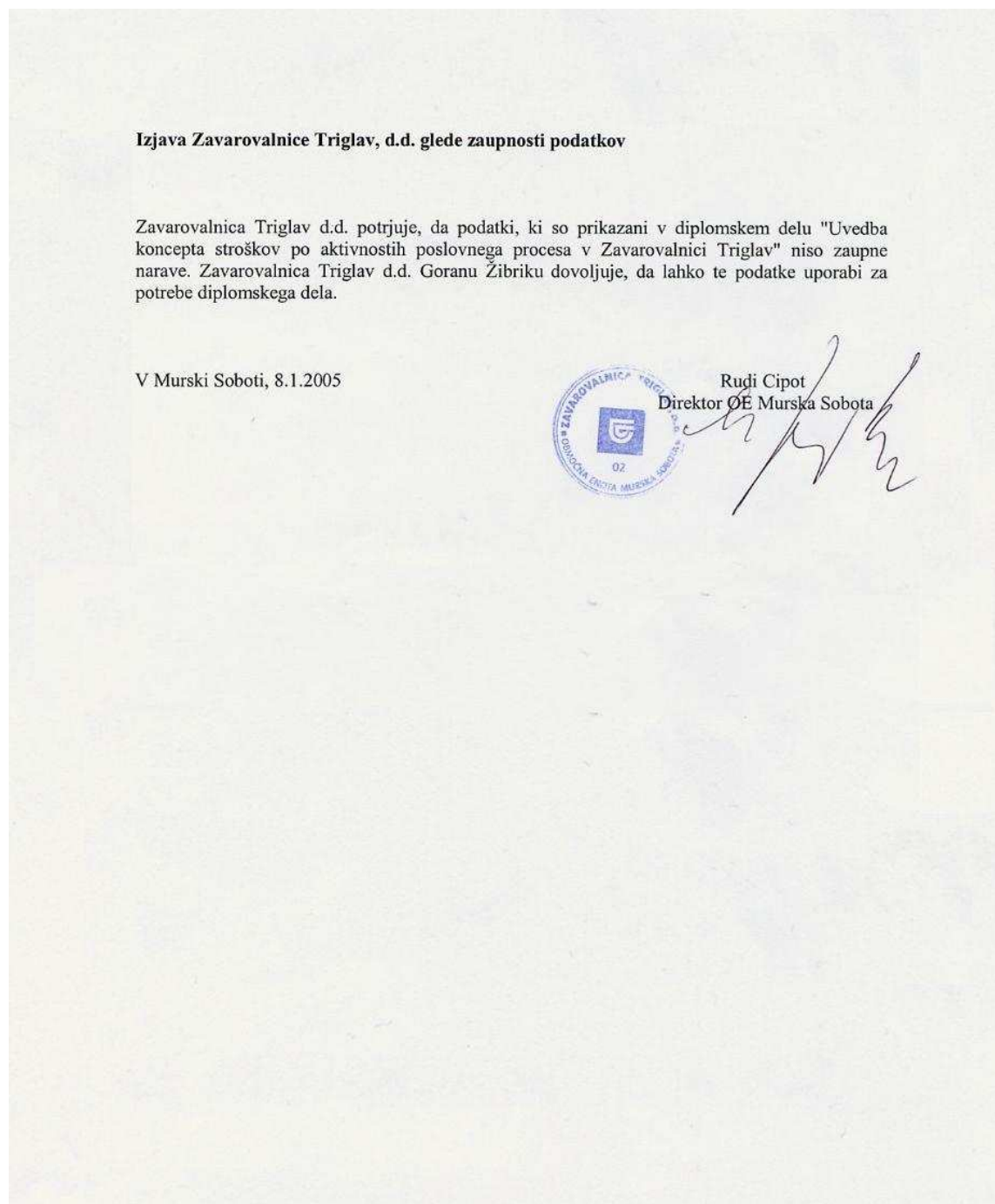
|                                                                                           |                                                  |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|
|  triglav | Naslov: Poraba casa - 1/1      Izpis: 10.12.2004 |                                |
|                                                                                           | <b>Poraba casa</b><br>Ure                        | <b>Delez casa</b><br>Delez (%) |
| P1                                                                                        | 54.008                                           | 20,7%                          |
| P2                                                                                        | 17.514                                           | 6,7%                           |
| P3                                                                                        | 3.392                                            | 1,3%                           |
| P4                                                                                        | 23.510                                           | 9,0%                           |
| P5                                                                                        | 3.557                                            | 1,4%                           |
| C1                                                                                        | 19.305                                           | 7,4%                           |
| C2                                                                                        | 8.806                                            | 3,4%                           |
| C3                                                                                        | 5.492                                            | 2,1%                           |
| C4                                                                                        | 1.733                                            | 0,7%                           |
| C5                                                                                        | 1.840                                            | 0,7%                           |
| ID1                                                                                       | 20.411                                           | 7,8%                           |
| ID2                                                                                       | 1.031                                            | 0,4%                           |
| ID3                                                                                       | 10.542                                           | 4,0%                           |
| ID4                                                                                       | 24.550                                           | 9,4%                           |
| ID5                                                                                       | 205                                              | 0,1%                           |
| ID6                                                                                       | 296                                              | 0,1%                           |
| ID7                                                                                       | 218                                              | 0,1%                           |
| ID8                                                                                       | 387                                              | 0,1%                           |
| ID9                                                                                       | 153                                              | 0,1%                           |
| IZ                                                                                        | 12.207                                           | 4,7%                           |
| U                                                                                         | 2.071                                            | 0,8%                           |
| US                                                                                        | 10.770                                           | 4,1%                           |
| VO                                                                                        | 1.766                                            | 0,7%                           |
| V                                                                                         | 21.887                                           | 8,4%                           |
| M                                                                                         | 15.709                                           | 6,0%                           |
| <b>Aktivnosti skupaj</b>                                                                  | <b>261.360</b>                                   | <b>100,0%</b>                  |

Vir: Lastni izračuni.

**PRILOGA K: Izjava Zavarovalnice Triglav, d.d. glede zaupnosti podatkov**

**Slika 26: Izjava Zavarovalnice Triglav, d.d. glede zaupnosti podatkov**

---



---

Vir: Izjava Zavarovalnice Triglav, d.d. glede zaupnosti podatkov, 2005.